



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN Y APERTURA DE UN RESTAURANTE Y CAFETERÍA
TEMÁTICA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO
“CAFÉ-BAR TRADICIONES”**

PRESENTADO POR

José Miguel Moreno Quilcate

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

ASESOR: JOSÉ PAUL CAMPOS LLERENA

LIMA –PERU

2020

Dedicatoria

Dedicado a mis padres, por su apoyo constante en el crecimiento personal y profesional.

Agradecimientos

A José Luis Albarracín Palacios, por la motivación y apoyo en el inicio de esta etapa académica. Y por su liderazgo durante mi estadía laboral en la ciudad de Arequipa.

A Enrique Garcia Salazar, por las herramientas y enseñanzas para la culminación del proyecto.

A mi hermano César Moreno Quilcate, por su disponibilidad e interés en brindar y facilitar datos e información a lo largo del proyecto.

A mis docentes y asesor, quienes reforzaron los conocimientos y aportes para la mejora de los avances en cada una de sus etapas.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	1
Capítulo 1 Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	2
1.1. Idea de Negocio.....	2
1.2. Modelo de Negocio	3
1.2.1. Segmento de clientes.....	5
1.2.2. Propuesta de valor	5
1.2.3. Canales	5
1.2.4. Relación con los clientes	6
1.2.5. Fuentes de ingresos	6
1.2.6. Recursos claves	7
1.2.7. Actividades claves.....	7
1.2.8. Aliados claves	8
1.2.9. Estructura de costos.....	8
Capítulo 2 Análisis del Entorno y la Industria	9
2.1. Análisis PESTE.....	9
2.1.1. Factores políticos y legales (P)	9
2.1.2. Factores económicos y financieros (E)	11
2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S).....	12
2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)	13
2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)	13
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	14
2.2.1. Poder de negociación de proveedores	15
2.2.2. Poder de negociación de compradores	15
2.2.3. Rivalidad de competidores	16
2.2.4. Amenazas de entrantes	16
2.2.5. Amenazas de sustitutos	17
2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector	18
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	18
Capítulo 3 Plan Estratégico	21
3.1. Misión.....	21
3.2. Visión	21
3.3. Valores	21

3.4. Objetivos estratégicos	22
3.5. Análisis FODA.....	22
3.6. Estrategia de negocio	26
Capítulo 4 Plan de Marketing.....	29
4.1. Análisis de Mercado.....	29
4.1.1. Diseño de la investigación de mercado	29
4.1.2. Muestra.....	29
4.1.3. Plan de muestreo	29
4.1.4. Composición y tamaño de la muestra	30
4.1.5. Resultados de la investigación	31
4.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado	32
4.1.7. Estimación de la demanda.....	34
4.2. Investigación del Consumidor.....	35
4.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan	35
4.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor.....	36
4.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor	37
4.2.4. Posicionamiento de marca.....	37
4.3. Mezcla de Marketing.....	38
4.3.1. Estrategia de producto y marca	38
4.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado	40
4.3.3. Estrategia de distribución y canales	41
4.3.4. Estrategia de comunicación integral	42
4.4. Presupuesto de Marketing	43
Capítulo 5 Plan de Operaciones	46
5.1. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones	46
5.2. Proceso de Producción	49
5.3. Métodos de Producción.....	52
5.3.1. Economías de escala	53
5.4. Gestión del Inventario y Proveedores	53
5.5. Gestión de Calidad	54
5.6. Presupuesto de Operaciones.....	55
Capítulo 6 Plan de Recursos Humanos	61
6.1. Estructura Organizacional	61

6.2. Perfil del Puesto	61
6.2.1. Gerente general	61
6.2.2. Administrador	62
6.2.3. Jefe de cocina	62
6.2.4. Cocinero	62
6.2.5. Ayudante de cocina	62
6.2.6. Supervisor de planta	62
6.2.7. Asesor gastronómico	63
6.2.8. Barman	63
6.2.9. Cajero	63
6.3. Manual de Organización y Funciones (MOF).....	63
6.3.1. Gerente general	63
6.3.2. Administrador	64
6.3.3. Jefe de cocina	64
6.3.4. Cocinero	65
6.3.5. Ayudante de cocina	65
6.3.6. Supervisor de planta	65
6.3.7. Asesor gastronómico	65
6.3.8. Barman	66
6.3.9. Cajero	66
6.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación	66
6.5. Inducción, Capacitación y Evaluación	66
6.5.1. Inducción	66
6.5.2. Capacitación	67
6.5.3. Evaluación	67
6.6. Motivación y Desarrollo.....	67
6.7. Remuneraciones y Compensaciones	68
6.7.1. Gerente general	68
6.7.2. Administrador	68
6.7.3. Jefe de cocina	68
6.7.4. Cocinero	68
6.7.5. Ayudante de cocina	68
6.7.6. Supervisor de planta	69

6.7.7. Asesor gastronómico	69
6.7.8. Barman	69
6.7.9. Cajero	69
6.8. Presupuesto de Recursos Humanos	69
Capítulo 7 Plan Financiero	73
7.1. Supuestos	73
7.2. Estructura de Costos	73
7.3. Análisis de Punto de Equilibrio	74
7.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento	75
7.4.1. Inversión inicial	75
7.4.2. Capital de trabajo	76
7.4.3. Fuentes de financiamiento	76
7.5. Estados Financieros Proyectados	78
7.5.1. Estado de resultados proyectado	79
7.5.2. Estado de flujo de efectivo proyectado	80
7.6. Evaluación Financiera	81
7.6.1. Análisis de sensibilidad	82
Capítulo 8 Conclusiones y Recomendaciones	84
8.1. Conclusiones	84
8.2. Recomendaciones	85
Lista de Referencias	86
Apéndice A Sondeo de Mercado: Encuestas	87
Apéndice B Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta	89
Apéndice C Cálculo de la Depreciación	91
Apéndice D Cálculo Punto de Equilibrio	92
Apéndice E Financiamiento Bancario	93
Apéndice F Carta y precios	94
Apéndice G Flujo de Caja Proyectado	95

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Lienzo de modelo de negocio</i>	4
Tabla 2 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	15
Tabla 3 <i>Poder de negociación de compradores</i>	16
Tabla 4 <i>Rivalidad de competidores</i>	16
Tabla 5 <i>Amenaza de entrantes</i>	17
Tabla 6 <i>Amenaza de sustitutos</i>	17
Tabla 7 <i>Grado de atracción de la industria o sector</i>	18
Tabla 8 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	19
Tabla 9 <i>Matriz FODA</i>	25
Tabla 10 <i>Demanda proyectada para el periodo 2021 - 2025</i>	35
Tabla 11 <i>Demanda proyectada para el periodo 2021 - 2025</i>	41
Tabla 12 <i>Presupuesto de marketing (soles)</i>	45
Tabla 13 <i>Presupuesto Muebles de oficina y almacén</i>	55
Tabla 14 <i>Presupuesto equipos de oficina</i>	56
Tabla 15 <i>Presupuesto de maquinaria y equipos</i>	56
Tabla 16 <i>Presupuesto de equipos de limpieza</i>	56
Tabla 17 <i>Presupuesto de implementación de cocina industrial</i>	57
Tabla 18 <i>Presupuesto de utensilios para atención al público</i>	57
Tabla 19 <i>Presupuesto de amblado de salas de atención</i>	58
Tabla 20 <i>Presupuesto de remodelación y ambientación</i>	58
Tabla 21 <i>Presupuesto constitución de empresa</i>	58
Tabla 22 <i>Resumen presupuestos operativos</i>	59
Tabla 23 <i>Presupuesto de operaciones</i>	60
Tabla 24 <i>Presupuesto de gastos administrativos</i>	60
Tabla 25 <i>Presupuesto de recursos humanos</i>	71
Tabla 26 <i>Estructura de Costos Anuales Proyectados</i>	74
Tabla 27 <i>Inversión Inicial en Activos Fijo Tangible y Activo Fijo Intangible</i>	75
Tabla 28 <i>Presupuesto de Capital de Trabajo</i>	76
Tabla 29 <i>Presupuesto de Ventas</i>	78
Tabla 30 <i>Estado de Resultados</i>	79
Tabla 31 <i>Estado de Flujo de Efectivo</i>	80
Tabla 32 <i>Validación Financiera</i>	81

<i>Tabla 33 Análisis Financiero</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 34 Análisis Sensibilidad de Ratios</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 35 Análisis Sensibilidad Flujo de Efectivo</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 36 Análisis Sensibilidad Variación de la Tasa de Interés</i>	<i>83</i>
<i>Tabla A1 Guía de preguntas a expertos</i>	<i>87</i>
<i>Tabla D1 Punto de Equilibrio por Producto</i>	<i>92</i>
<i>Tabla D2 Cálculo de Cuotas e Intereses</i>	<i>93</i>
<i>Tabla E1 Productos y precios restaurante</i>	<i>94</i>
<i>Tabla G1 Flujo de caja proyectado</i>	<i>95</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2. Estrategias genéricas competitivas.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3. Ubicación del mercado objetivo.</i>	<i>33</i>
<i>Figura 4. Diseño de la distribución de ambientes del primer piso del restaurante.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 5. Diseño de la distribución de ambientes del segundo piso del restaurante.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6. Fotografía frontis de la casa donde se acondicionará para el negocio.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 7. Fotografía interna del patio de la casa donde se acondicionará para el negocio.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 8. Diagrama de flujo procesos de producción.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 9. Organigrama.....</i>	<i>61</i>

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios se centra en analizar la viabilidad de instalar en la ciudad de Chiclayo un restaurante temático que permita aprovechar los diversos estilos de vida que en los últimos tiempos han representado un crecimiento en ciudades como Arequipa, Cuzco, Lima y Puno.

“Café – Bar” Tradiciones es un restaurante que buscará adaptar las nuevas tendencias e innovar en el mercado, con el planteamiento de una temática muy desplazada en los últimos años, debido a la aparición de tecnologías y comportamientos de cada ciudadano. Para ello, el poder transportarnos a un ambiente que pueda evidenciar las costumbres y tradiciones que marcaron el crecimiento de nuestra sociedad harán que sea atractiva la propuesta planteada. Siendo esta estrategia diferencial para posicionarnos frente a los competidores que busquen incursionar en el mercado o presentarte como un servicio sustituto al nuestro.

Con respecto al mercado meta, se proyecta atender un porcentaje aproximado del 21% de la población (capacidad operativa) siendo un rango de 20 a 45 años de la ciudad de Chiclayo, teniendo así un promedio de 22,154 comensales al año. Que puedan disfrutar de los servicios ofrecidos y los diversos platos del norte del país.

El punto de equilibrio, se ha evaluado en función a los ingresos y egresos obtenidos, siendo S/776,184.20, tomando en cuenta las proyecciones financieras, en el primer año se espera obtener una utilidad después de impuestos de S/392,662.75, con una TIR de 96.27%, un VAN de S/1,048,770.44 y un EVA de S/382,842.25, considerando una tasa de descuento (WACC) del 17.8%, recuperado en el primer año de operaciones.

El proyecto se implementará en mayo del 2021, aprovechando el regreso a la normalización de las actividades económicas por el COVID-19.

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1. Idea de Negocio

La idea de negocio del presente proyecto es la realización de un Restaurante Café – Bar, que permita responder a la demanda y necesidades del entorno en el que se encuentra ubicado; la zona financiera y turística de la ciudad de Chiclayo, donde se encuentran la mayoría de trabajadores que laboran en bancos, centros comerciales, galerías, clínicas, etc. Quienes suelen buscar un momento de descanso y relajó luego de la dura jornada laboral.

Asimismo, tener la oportunidad de atender de forma turística los diversos visitantes que llegan a la ciudad de Chiclayo, logrando así convertir el restaurante en un punto referencial para todas las empresas del rubro de ventas de paquetes turísticos, generando una alianza con ellos para que pueda ser reconocido localmente.

Por otro lado, centrándonos en los trabajadores de la zona aledaña, se pretende realizar este proyecto que responde a dos tipos de personas, una que desea conversar de manera relajada tomando un buen café o disfrutando de algún piqueo en particular, y la otra persona quien desea tener un relajó un poco más divertido con buena música y tomando alguna bebida o coctel en particular. Sumándole la degustación de platos típicos de nuestra región.

Todo esto, envuelto en una temática tradicional de la ciudad de Chiclayo, reviviendo muchas de nuestras costumbres y tradiciones de nuestros antepasados. Convirtiéndonos en un Restaurante Café-Bar revolucionario de toda la zona, que pueda brindar estos ambientes de manera simultánea, sin la necesidad de trasladarse a otros locales para cambiar de ambiente, o tener que esperar hasta cierta hora para el cambio de música o tipos de bebidas que se desean consumir.

1.2. Modelo de Negocio

Ya definida la idea de negocio, ahora se desarrolla el modelo de negocio usando la herramienta del Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) con sus nueve módulos. El objetivo del uso de esta importante herramienta, tal como lo afirmó (Osterwalder & Pigneur, 2010), “es tener un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio”. Por lo tanto, es significativo mencionar que esta evaluación permitirá, describir las bases sobre las que el presente proyecto crea, proporciona y capta valor.

A continuación, en la tabla 1 se muestra el lienzo de modelo de negocio para el presente proyecto.

Tabla 1

Lienzo de modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none">• Empresas y bancos cercanos a la ubicación del local.• Empresas de publicidad y activaciones.• Proveedor de materia prima para preparación de platos típicos.• Proveedor del mejor café de la región.• Empresas de transporte turístico.	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento a clientes frecuentes.• Presentaciones artísticas.• Celebraciones de fechas importantes y culturales.• Campañas comerciales de referidos.	<ul style="list-style-type: none">• Ambientación costumbrista y tradicional de la región.• Dar a conocer al público las tradiciones que tiene la gente de nuestra región.• Diversos ambientes, fusionados en un espacio físico, reflejando las costumbres de la región, con imágenes religiosas, paisajísticas, costumbristas.• Espacio que permita ofrecer relax, tranquilidad y paz para todo el visitante.• Negocio familiar que asegure la calidad de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Saludos por cumpleaños y/o aniversarios.• Invitación personalizada a eventos culturales.• Tarjetas de felicitación a empresas.• Atención personalizada a clientes frecuentes.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores de empresas cercanas al negocio.• Visitantes turísticos que deseen degustar de la buena comida de la región.• Familias que buscan un lugar donde almorzar y/o cenar.• Empresarios que deseen un ambiente más cálido para alguna negociación.
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none">• Cocina industrial totalmente implementada• Bar con variedad de licores• Representante turístico• Personal calificado en atención (asesor culinario).		<ul style="list-style-type: none">• Visita a representantes de recursos humanos de empresas aledañas.• Convenios con agencias turísticas.• Beneficios para visitantes frecuentes.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none">• Remodelación de la infraestructura del local propio• Implementación de cocina industrial• Compra de productos de primera calidad• Capital de trabajo mano de obra.			<ul style="list-style-type: none">• Venta de los platos típicos de la región.• Ventas de Café y como alternativa chocolate e infusiones.• Venta de bebidas y cocteles.	

Nota: Adaptado de "Plantilla para el lienzo del modelo de negocio". En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

1.2.1. Segmento de clientes

En este caso, los segmentos de mercado para el presente proyecto son:

Segmento de cliente 1: El cliente que debe ser reconocido como principal dentro del segmento, es aquel que labora en los alrededores del Café-Bar, siendo la zona financiera y comercial de la ciudad. Quienes desean tener la oportunidad de poder degustar platos típicos a la hora del almuerzo o pasar un buen rato con sus compañeros o para algún tipo de reunión informal luego del trabajo. Hoy en día ese tipo de actividades ya es una tendencia conocida como “After Office”

Segmento de cliente 2: El segundo segmento que caracteriza la razón del negocio, son visitantes que puedan estar realizando un tour turístico por la ciudad y puedan tener la oportunidad de llegar a un local que les permita degustar platos típicos de la región y una temática y ambientación tradicional de nuestra ciudad.

Segmento de cliente 3: Los grupos de familias que desean encontrar un sitio para almorzar o cenar con una ambientación fuera de lo común con una temática tradicional y sobre todo una atención de calidad.

1.2.2. Propuesta de valor

Para el presente proyecto la propuesta de valor es la experiencia de un local con espacios que tengan una ambientación costumbrista y tradicional de la región, mediante: trajes típicos, fotografías, adornos representativos, artesanías, etc. A su vez al contar con dos pisos, se fusionará en un mismo espacio geográfico un restaurante (primer piso) y un café (segundo piso) permitiendo ofrecer relax, tranquilidad y paz para todo el visitante. Siempre con la tendencia a mantener una calidad de primera, tanto en la atención, como en la comida que puedan ofrecer.

1.2.3. Canales

Para el presente proyecto los canales definidos son los siguiente:

- El principal canal que se plantea tener en la empresa es la visita a las principales empresas aledañas, centrándose en una reunión con los responsables del área de recursos humanos seguido de los gerentes o funcionarios que influyan en el equipo de trabajo.
- Convenios con empresas turísticas para que puedan tener como punto de referencia la hora de almuerzo en nuestro local, siguiendo con el objetivo que ellos tienen, hacer conocida las costumbres regionales.
- Beneficio para visitantes frecuentes, saber que los principales promotores de la empresa son quienes han podido verificar la calidad del servicio que se brinda, por ello premiarlos y tenerlos contentos, garantiza la referencia entre su entorno.

1.2.4. Relación con los clientes

Para el presente proyecto la relación con el cliente se dará a través de una comunicación directa con cada uno de ellos, en otras palabras, la personalización de la atención garantiza la confianza con ellos mismos. Sentir que un negocio o institución te atienden de esa manera genera una sensación de pertenencia con la marca.

Si se mencionan algunas actividades puntuales para representar la personalización de la actividad de cada cliente sería la felicitación por cumpleaños, alguna fecha en particular por aniversario del área o empresa que lidera; o la invitación para alguna actividad cultural que se pueda programar. Este registro de información se tendrá en el sistema adquirido para toda la empresa, donde podrá manejar también la cartera de clientes, en base a la acumulación de puntos en una tarjeta (estilo puntos bonus) por cada visita a nuestro local.

1.2.5. Fuentes de ingresos

Para el presente proyecto la fuente de ingresos se dará a través de la venta de los principales servicios que ofrece tales como: la venta de platos típicos de la región, café de la mejor calidad y tragos.

1.2.6. Recursos claves

En este caso, los recursos claves para el presente proyecto son:

- Principalmente la cocina industrial que permita producir en tiempos aceptables los platos que se solicitan por los clientes.
- Cafetería que produzca los distintos tipos de café (pasado, cappuccino, expreso, americano, etc.)
- Bar con variedad de licores que respondan a los requerimientos de los clientes.
- Personal calificado y capacitado que puedan garantizar que los productos puedan ser servidos y sugeridos por los mozos, a quienes llamaremos asesor culinario o gastronómico.

1.2.7. Actividades claves

Para el presente proyecto las actividades claves son:

- Seguimiento a nuestros clientes frecuentes, para garantizar su reiterada afluencia a nuestro local.
- Presentaciones artísticas que permitan que el entorno se vuelva más acogedor según la hora, por ejemplo, bandas típicas de la región para la hora de almuerzo, un grupo de jazz para acompañar el café por la tarde o una banda de rock para acompañar el after office.
- Celebración de fechas importantes y culturales, haciendo referencia a un calendario cívico para poder tener una temática en cada una de estas actividades, por ejemplo, el día de la bandera, canción criolla, día del ceviche, día del pisco, etc.

- Campañas de referidos, dirigiendo más a una actividad comercial que ayude a que los clientes puedan traer a más personas al café-bar de esa manera nuestros propios promotores son los clientes.

1.2.8. Aliados claves

los aliados claves definidos para el presente proyecto son básicamente proveedores que aseguren la calidad de los productos que vamos a ofrecer y a su vez empresas que garanticen la afluencia de clientes en el local:

- Proveedor de materia prima, alimentos para la preparación de los diversos platos tradicionales, se puede hacer mención a manejar una buena relación con comerciantes del mercado mayorista Moshoqueque.
- Proveedor del mejor café de la región, para ello se solicitará referencia de alguna empresa cafetera de la ciudad de Jaén, que nos pueda ofrecer los mejores productos y de primera calidad.
- Empresas de transporte turístico que permitan un convenio para asegurar la parada dentro de su ruta en nuestro restaurant café-bar
- Empresas y bancos que se encuentra a los alrededores del local, de esta manera poder tener convenios para que sus trabajadores puedan disfrutar de un buen momento luego de su jornada laboral.
- Empresas de publicidad y activaciones, para una mejor difusión de la apertura del local, siendo la manera tradicional en la que nos centraremos para un mejor ahorro en ese rubro.

1.2.9. Estructura de costos

Para este proyecto la estructura de costos se detalla a continuación:

- El primer trabajo que será una inversión para el local, es la remodelación de la infraestructura, siendo una casa de herencia familiar de aproximadamente 200 mt², con amplios salones.
- Construcción de una cocina industrial que permita atender cada pedido de manera rápida y sin descuidar la calidad de lo ofrecido.
- Compras de materia prima para la producción de los principales platos típicos, preparación de las bebidas y café.
- Capital de trabajo centrado en mano de obra, que garantice el inicio de las actividades de producción y servicios de atención de todos los visitantes.

Luego del trabajo de desarrollo de clientes y validación del modelo de negocio aquí detallado, se concluye que la versión final del presente modelo de negocio ha logrado confirmar cada una de las nueve hipótesis planteadas.

Capítulo 2

Análisis del Entorno y la Industria

Luego de haber definido la idea y modelo de negocio ahora se evaluará cómo es afectado por su entorno mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) y la industria a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los resultados de este estudio guiarán la formulación del plan estratégico que le permita al proyecto sacar ventaja de las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas, así como también, determinar los factores claves que aseguren el éxito en su sector.

2.1. Análisis PESTE

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente proyecto.

2.1.1. Factores políticos y legales (P)

En la actualidad, los factores políticos y legales en la constitución de una empresa permiten regular y establecer que la economía peruana pueda desarrollarse de una manera más justa en su entorno.

Para Restaurante “Café-Bar Tradiciones”, los factores legales establecidos por el estado afectan directamente en la formalización de la empresa, según la Ley No 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, al ser una MYPE, se tendrá que cumplir requisitos tributarios.

Los trámites y requisitos para abrir un Restaurante Café-Bar como persona jurídica son las siguientes:

- Elaboración de la minuta de constitución: es necesario realizar los siguientes requisitos:

- o Reserva del nombre en Registro Públicos
- o Restaurant “Café-Bar Tradiciones”
- o Presentación de documentos personales: copia de DNI de los socios.
- o Capital de la empresa

- Escritura Pública (Sea alquilado el local o propio).

- Inscripción en el registro público (Persona Jurídica)

o Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.

o Copia simple del documento de identidad del representante del título, con la

constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.

o Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto

o Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).

- Inscripción en el registro único de contribuyentes (RUC - SUNAT).

o Documento de identidad del representante legal.

- o Para sustentar el domicilio fiscal, presentaré uno de los siguientes documentos:
Recibo de agua, luz, telefonía fija o televisión por cable (con fecha de vencimiento dentro de los últimos dos meses).
- o La partida registral certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos. Dicho documento no podrá tener una antigüedad mayor a treinta (30) días calendario.
- o En el caso de la declaración de establecimiento(s) anexo(s), deberá exhibir el original y presentar fotocopia de uno de los documentos que sustentan el domicilio del local anexo.
- o Exhibir el original y presentar una fotocopia de su documento de identidad.
- o Presentar una carta poder con firma legalizada ante notario público o autenticada por un fedatario de la SUNAT (especificando que es para realizar el trámite de inscripción de la Persona Jurídica en el Registro Único de Contribuyentes).
 - Autorización de las planillas de pago y contratos de trabajadores.
 - Es salud.
 - Autorización y/o permisos especiales de otros sectores: MINCENTUR.
 - Licencia municipal de funcionamiento.
 - Legalización de libros contables.

2.1.2. Factores económicos y financieros (E)

A pesar que el Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó que la economía a nivel de Sudamérica presentaba una baja significativa en los últimos años, destacó que nuestro país tendría un crecimiento del PBI de 3.6% para el 2020 y ubica al Perú como uno de los motores de la región junto a Chile, Colombia y Bolivia. Este crecimiento se basa en que nuestro país ha mantenido una economía estable, a diferencia de países vecinos que últimamente están pasando por crisis.

Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas, en su publicación por el Marco Macroeconómico Multianual 2020, proyectó un crecimiento del 4.4% de la economía local, debido al incremento de las obras públicas y proyectos de inversión que se estaban realizando en nuestro país, es por ello, que el incremento en la bolsa familiar responde a los puestos de trabajo generado.

Por otro lado, la formalización de las empresas ha generado la reducción del incumplimiento de impuestos en los últimos 2 años. Se espera que para el 2023 siga reduciéndose ese incumplimiento, generando así mayores proyecciones de inversión en obras públicas y puestos de trabajo.

Tomando en cuenta, los acontecimientos actuales por la pandemia del Covid 19, los aspectos económicos pueden verse afectados en cualquier momento de ocurrir algún suceso similar, por ello, aplicar protocolos de bioseguridad en caso de contingencia es importante.

2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

Como factor socio-cultural, podemos destacar dos puntos importantes que puedan garantizar el éxito del negocio:

Primero, según diversos medios de prensa escrita, comparten investigaciones sociales que en los últimos años se realizan sobre la tendencia generada por la carga laboral, para ello la publicación de tips que puedan ayudar a reducir estos tipos de problemas por los que puede atravesar una persona es justamente la de dar consejos de aprovechar el tiempo en tener reuniones más sociales con compañero a la hora del almuerzo o después del trabajo, en otras palabras, un “After Office”. Uno de los medios reconocidos es el diario La República, quien ya ha realizado publicaciones con alusión a las reuniones luego de trabajo y en otras oportunidades recomendando bares para un buen “After Office”.

Segundo, otro de los factores relevantes que destaca a Chiclayo como una de las ciudades más importantes del país, es la ubicación geográfica en la que se encuentra, siendo

esta importante para el comercio de la región caracterizando la afluencia de personas de la zona norte, cierra norte de Cajamarca y el nor oriente, quienes obligados a querer realizar un viaje a la capital Lima, deben hacer una parada en Chiclayo. De esta manera el factor cultural recalca, ya que muchos de ellos desean aprovechar el tiempo en disfrutar las horas que estarán en la ciudad.

Asimismo, no podemos descartar que el factor demográfico cumple un papel significativo, ya que, según la web del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) menciona que: la población de la provincia de Chiclayo es aproximadamente de 600,440 habitantes y del distrito de Chiclayo es de 270,496 habitantes, de los cuales, para el negocio de Restaurante Café-Bar tradiciones, nos centraremos en una población que pueda tener poder adquisitivo y que trabaje en las zonas aledañas al local, siendo una edad promedio de 20-45 años el cual representa el 39% de la población.

2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

En la actualidad las tecnologías en las empresas de cafeterías han venido incrementándose, como las empresas dedicadas a la industria metálica que se especializan en el rubro de la gastronomía; teniendo en cuenta las exigencias sobre la calidad, higiene y seguridad; que nos facilitará la preparación rápida de una diversidad de platos. Se obtendrá utensilios de primera calidad. Por otro lado, en el negocio ha de implementarse un programa informático con aplicaciones que controlen: los costos de los platos, clientes frecuentes, ventas, número de mesas en uso y desocupadas, etc. Son necesarias las maquinarias de última tecnología para facilitar la producción y verificación del estado de alimentos.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

El factor ambiental que interviene directamente con el negocio de la empresa básicamente será determinante en las remodelaciones que se realicen en el local propio con el

que contamos, Chiclayo es una ciudad que gran parte del año hace calor con temperaturas promedio de 26°C° y llegando en época de verano hasta 35°C°.

Igualmente, como se sabe estamos ubicados en una zona que siempre se ve afectada por el niño costero, con fuerte lluvias que pueden causar grandes daños. El factor positivo de todo esto, es la costumbre que la gente ya está obteniendo con estos fenómenos ambientales que no limitan sus quehaceres diarios o funciones laborales.

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este análisis es muy importante, pues permite tener una visión sistémica de la industria y no solo de la competencia directa. Permite, además, pensar acerca de la rivalidad y la evolución de la industria en el que se desarrollará el presente proyecto de negocio, así como de los cambios que impactarán positiva y/o negativamente sobre el mismo.

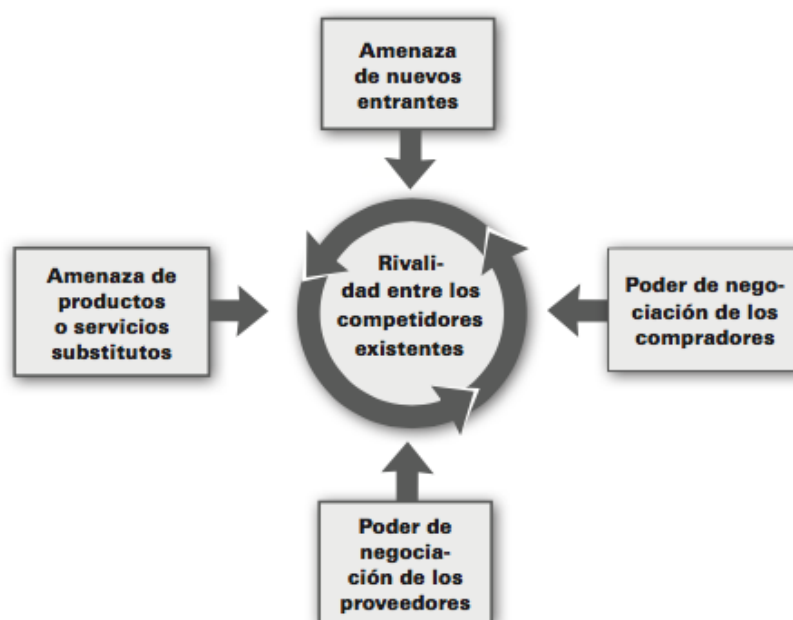


Figura 1. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

2.2.1. Poder de negociación de proveedores

En ese sentido, para el presente proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**, porque, se debe determinar un poder de negociación que garantice la materia prima para la producción de nuestros platos típicos, café o bebidas que podamos preparar. El formar alianzas garantiza la distribución y el servicio con los proveedores que evitará la búsqueda de proveedores sustitutos.

Tabla 2

Poder de negociación de proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.20	Capacidad de abastecimiento	Alto	3	Bajo	0.60
0.15	Ingreso de nuevos proveedores	Alto	1	Bajo	0.15
0.25	Facilidad de pago y crédito	Alto	3	Bajo	0.75
0.20	Oferta de proveedores A1	Alto	3	Bajo	0.60
0.20	Servicio post-venta	Alto	2	Bajo	0.40
1.00					2.50

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

2.2.2. Poder de negociación de compradores

Al tratarse de un proyecto que apunta a revolucionar el mercado de los restaurantes que brinden a su vez el servicio de café-bar, se establece que el poder de negociación de los compradores es **bajo**, porque tenemos que tratar de satisfacer y tener al cliente contento, a la fecha, no existe una empresa con una temática igual o con el conjunto de todos los servicios, de no cumplir con la propuesta de valor, se generará la intención de experimentar en servicios similares ahuyentando a futuros consumidores.

Tabla 3

Poder de negociación de compradores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Temática innovadora	Alto	3	Bajo	0.90
0.20	Diferenciación de precios	Alto	2	Bajo	0.40
0.35	Percepción de servicio	Alto	4	Bajo	1.40
0.15	Costo de cambiar de servicio	Alto	1	Bajo	0.15
1.00					2.85

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

2.2.3. Rivalidad de competidores

La rivalidad de los competidores para el restaurant Café-Bar Tradiciones es **alta**, el mercado con un servicio temático es relativamente muy pequeño, y va a permitir que podamos encontrar el nicho de mercado que aún no logran detectar, posicionándonos con una ventaja relevante frente a futuros competidores.

Tabla 4

Rivalidad de competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Fidelización de la marca	Alto	2	Bajo	0.40
0.20	Diferenciación del servicio	Alto	4	Bajo	1.20
0.20	Posicionamiento en el mercado	Alto	3	Bajo	0.60
0.10	Número de competidores	Alto	2	Bajo	0.30
0.10	Precios competitivos	Alto	1	Bajo	0.15
1.00					2.65

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

2.2.4. Amenazas de entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en la industria de restaurantes con una temática regional que se desarrollen el mismo servicio de Café-Bar Tradiciones es **baja**; si bien es cierto

existen restaurantes que tratan de ofrecer algún servicio similar, lamentablemente para ellos, el ingreso de un nuevo competidor se torna difícil por la carencia de locales que puedan adaptarse a nuestra temática y que permitan ofrecer la diversidad de servicios en un mismo espacio.

Tabla 5

Amenaza de entrantes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Aceptación de la demanda	Bajo	3	Alto	0.90
0.15	Costo de cambio	Bajo	1	Alto	0.15
0.15	Barreras de entrada	Bajo	3	Alto	0.45
0.25	Poca variabilidad en marcas	Bajo	1	Alto	0.25
0.30	Competitividad en marcas posicionadas	Bajo	2	Alto	0.60
1.00					2.35

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

2.2.5. Amenazas de sustitutos

La amenaza de productos sustitutos frente al restaurant Café-Bar Tradiciones es **baja**, debido a que las tendencias de hoy en día están cambiando radicalmente, muchos de los clientes están optando por encontrar comidas saludables, pero tratando de siempre darse tiempo para pasar un buen momento después de la oficina. Es por ello, es difícil la aparición de un sustituto que pueda reemplazar a todo el conjunto de servicios que se pretende ofrecer o simplemente atender la nueva tendencia, dejando de lado los hábitos tradicionales de la mayoría de consumidores.

Tabla 6

Amenaza de sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.40	Variación en tendencias de consumo	Alto	4	Bajo	1.60
0.40	Aparición de empresas Delivery	Alto	1	Bajo	0.40
0.20	Costo de cambiar el servicio	Alto	4	Bajo	0.80
1.00					2.80

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector

Como se puede mostrar en la tabla 7, luego de este importante análisis se concluye que el proyecto ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva alta, donde Café-Bar Tradiciones busca revolucionar todos los servicios a que suelen ofrecer sus competidores. Las diversas ventajas tanto en la temática, como en la calidad y en lo que buscan los clientes, hace que puedan empezar a posicionarse frente a competidores que ha permanecido en el rubro sin innovar en su atención y servicio.

Tabla 7

Grado de atracción de la industria o sector

Factores	Potencial
Poder de negociación de proveedores	Bajo
Poder de negociación de clientes	Bajo
Rivalidad de competidores	Alto
Amenaza de entrantes	Bajo
Amenaza de sustitutos	Alto

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, puesto que el modelo de negocio aquí definido dista de todo competidor o amenaza del surgimiento de algún producto sustituto.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta lista que se presenta a continuación ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE y de las cinco fuerzas competitivas que las preceden, el objetivo es determinar si el presente modelo de negocio está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

En la tabla 8 se puede apreciar que la MEFE para Café-Bar Tradiciones cuenta con 13 factores determinantes de éxito, de los cuales 7 son oportunidades y 6 son amenazas.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Experiencia en el mercado culinario tradicional	12%	3	0.36
2	Incremento de la demanda cultural con lugares temáticos	10%	3	0.3
3	Ubicación estratégica en zona financiera y comercial de Chiclayo	10%	3	0.3
4	Tendencias de nuevas actividades entre trabajadores (After Office)	9%	3	0.27
5	Posicionamiento de mercado como un restaurant innovador	6%	1	0.06
6	Competitividad en precios de acuerdo a la calidad y servicio	4%	2	0.08
7	Incremento de medios comercial para difusión del negocio	4%	2	0.08
<i>Amenazas</i>				
1	Incrementos en precio de materias primas por problemas sociales	10%	3	0.3
2	Políticas de saneamiento y licencia para restaurantes	9%	1	0.09
3	Competencia de restaurantes con servicios específicos	8%	3	0.24
4	Incremento de la delincuencia en toda la zona centro de la ciudad	8%	3	0.24
5	Competidores con precios más bajos al promedio	5%	3	0.15
6	Desarrollo de nuevas tecnologías en el rubro de restaurantes	5%	1	0.05
Total		1.00		2.52

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

A partir de este análisis se concluye que Café-Bar Tradiciones está aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno al tener un promedio ponderado de 2.52 puntos; es decir por encima del promedio, contando con un puntaje de 1.45 en la capitalización de las oportunidades que le ofrece el entorno y con 1.07 puntos referidos al impacto o capacidad para minimizar amenazas.

Las oportunidades definitivamente son mayores y representan una posibilidad para aprovecharlas y poder afrontar diversas amenazas que puedan surgir en el entorno.

Capítulo 3

Plan Estratégico

A continuación, se procede a establecer la misión, visión y valores del proyecto, así como los objetivos estratégicos. Además, se procederá a construir y analizar la matriz FODA, que resume el análisis externo e interno antes realizado con la finalidad de identificar y seleccionar las mejores estrategias.

3.1. Misión

Aplicando esta premisa, la misión planteada para Restaurante “Café – Bar Tradiciones”, es:

“Brindar un servicio de calidad y garantía, manteniendo las tradiciones culinarias, en un ambiente típico y agradable de la región norte, satisfaciendo a plenitud las expectativas del cliente “

3.2. Visión

A continuación, se redacta la visión para Restaurante “Café – Bar Tradiciones”.

“Llegar a ser reconocido, como un centro pionero en la región, de primer nivel, con un elevado grado de calidad, garantía y servicio en sus productos y servicios, típicos de la región norte, donde el cliente quede satisfecho culinariamente, estableciendo una relación persona – tradición”.

3.3. Valores

Para el presente proyecto se han establecido los siguientes valores:

- Calidad, representado en la composición de cada producto que se brinda a los clientes, siendo la mejor opción para satisfacer las necesidades de ellos.
- Servicio, caracterizado por la atención calificada de nuestros asesores gastronómicos en cada mesa o grupo de personas asistentes.

- Confianza, en el cumplimiento de cada proceso dentro de la empresa, para garantizar la calidad y satisfacción de los clientes.
- Ética, en el grupo de trabajo de la empresa, para fomentar la integridad entre ellos y asegurar un mejor clima laboral.

3.4. Objetivos estratégicos

Luego de establecer las bases del presente plan estratégico, a continuación, se enlista los objetivos estratégicos para el proyecto de negocio.

- OE1: Posicionarnos como el primer centro culinario típico de la región norte, que se caracterice por la ambientación del local y la fusión de las tradiciones de nuestra tierra.
- OE2: Ser reconocidos como un lugar idóneo para la realización de los After Office, como centro de relax en la zona financiera-comercial de Chiclayo durante el primer año de funcionamiento.
- OE3: Alcanzar un 25% de rentabilidad al final de los 5 años planteados.
- OE4: Expandir la empresa con la creación de un nuevo local en la zona más exclusiva de la ciudad en los próximos 5 años.
- OE5: Consolidar la marca y lograr asesoría a empresas similares en otras ciudades con una rica cultura y tradiciones locales (por ejemplo: Cajamarca)

3.5. Análisis FODA

Esta significativa herramienta permite desarrollar estrategias al cruzar la matriz MEFI con la matriz MEFE, antes desarrolladas, tal como se muestra en la tabla 9.

A partir de la matriz FODA, entonces, se establecen las siguientes estrategias:

- E1: Generar experiencias gratas en los productos y servicios ofrecidos, con una temática nueva e innovadora en la zona.

- E2: Difusión de las actividades culturales en principales empresas financieras y comerciales.
- E3: Oferta de una nueva tendencia entre trabajadores de la zona financiera-comercial de Chiclayo.
- E4: Ofrecer productos y servicios de calidad centrados en la experiencia del cliente.
- E5: Consolidar la empresa como un lugar distinto que fusione tradición, cultura y actualidad.
- E6: Difundir la cultura para mejorar el conocimiento de lo tradicional de la región.
- E7: Implementar sistemas logísticos para un mayor control de los productos adquiridos y el procesamiento de ofrecido.
- E8: Remodelación del local con donaciones de artículos tradicionales conservados por historiadores.
- E9: Planteamiento de políticas internas y responsabilidades de cada socio y trabajador, para minimizar conflictos.
- E10: Fidelización y alianza con proveedores claves para la optimización de adquisición de recursos.
- E11: Posicionar desde la fachada del local un diferencial que permita mostrar lo atractivo del restaurante.
- E12: Implementar un plan de contingencia y remodelación ante ingresos y cambios en el entorno.
- E13: Servicio de post venta, a todo el cliente asistente, que permitan evaluar producto y servicio.

- E14: Establecer un procedimiento de fidelización de clientes, para que sean los mejores promotores nuestros.

Tabla 9

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Innovación en la fusión de comidas típicas de la región F2 Restaurante con temática única en la zona F3 Infraestructura y ubicación estratégica F4 Asesoramiento propio en lo administrativo y comercial F5 Socio clave en la obtención del mejor café de la región F6 Personal calificado para atención al cliente	D1 Poco conocimiento de lo típico y cultural de la zona D2 Baja liquidez en negocio D3 Falta de control en los inventarios del almacén D4 Inversión en remodelación del local D5 Conflicto entre integrantes del equipo familiar
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1 Experiencia en el mercado culinario tradicional O2 Incremento de la demanda cultural con lugares temáticos O3 Ubicación estratégica en zona financiera y comercial de Chiclayo O4 Tendencias de nuevas actividades entre trabajadores (After Office) O5 Posicionamiento de mercado como un restaurant innovador O6 Competitividad en precios de acuerdo a la calidad y servicio O7 Incremento de medios comercial para difusión del negocio	1. Generar experiencias gratas en los productos y servicios ofrecidos, con una temática nueva e innovadora en la zona (F1, F2, O1, O2) 2. Difusión de las actividades culturales en principales empresas financieras y comerciales (F3, F4, O4, O7) 3. Oferta de una nueva tendencia entre trabajadores de la zona financiera-comercial de Chiclayo (F2, O3, O4) 4. Ofrecer productos y servicios de calidad centrados en la experiencia del cliente (F2, F5, F6, O6) 5. Consolidar la empresa como un lugar distinto que fusione tradición, cultura y actualidad (F4, O4, O5)	1. Difundir la cultura para mejorar el conocimiento de lo tradicional de la región (D1, O2, O7) 2. Implementar sistemas logísticos para un mayor control de los productos adquiridos y el procesamiento de ofrecido (D2, D3, O5) 3. Remodelación del local con donaciones de artículos tradicionales conservados por historiadores (D2, D4, O2, O5) 4. Planteamiento de políticas internas y responsabilidades de cada socio y trabajador, para minimizar conflictos organizacionales (D5, O6)
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
A1 Incrementos en precio de materias primas por problemas sociales A2 Políticas de saneamiento y licencia para restaurantes A3 Competencia de restaurantes con servicios específicos A4 Incremento de la delincuencia en toda la zona centro de la ciudad A5 Competidores con precios más bajos al promedio A6 Desarrollo de nuevas tecnologías en el rubro de restaurantes	1. Fidelización y alianza con proveedores claves para la optimización de adquisición de recursos (F5, A1, A5) 2. Posicionar desde la fachada del local un diferencial que permita mostrar lo atractivo del restaurant (F2, F3, A3) 3. Implementar un plan de contingencia y remodelación ante ingresos y cambios en el entorno (F1, F4, A5, A6)	1. Servicio de post venta, a todo el cliente asistente, que permitan evaluar producto y servicio (D1, A3, A4) 2. Establecer un procedimiento de fidelización de clientes, para que sean los mejores promotores nuestros (D1, D4, A3, A5)

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

3.6. Estrategia de negocio

Según (Porter, 2012), la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado”, es decir, la estrategia que se elija está en función de las habilidades, recursos y capacidades distintivas de la organización. Dadas estas dos premisas, a continuación, se describen las estrategias que permiten lograr los objetivos planteados, pero desde una posición diferente.

Figura 2. Estrategias genéricas competitivas.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.



Tal como se muestra en la figura 2, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Liderazgo en **Diferenciación**, la cual según (Hellriegel, Jacson, & Slocum, Administración Un enfoque basado en competencias, 2013) “implica que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes”.

El objetivo de plantear esta estrategia recabe en posicionarnos como un negocio distinto a los existentes, que la buena experiencia del cliente se vea sustentada no solo en la calidad del producto que se brinda, o en la atención especializada de los asesores gastronómicos; esto debe estar acompañado de la fusión de épocas, tradición, historia, cultura y sobre todo actualidad.

Para que los clientes de diversas edades puedan apreciar y sentirse parte de nuestro sentido de ser, un restaurante fusión, en comidas, tiempos y tendencias sociales.

Restaurante “Café-Bar Tradiciones”, optara con los mejores estándares y procedimientos que permita optimizar el proceso de producción de los diversos platos de comida, café, o bebidas de manera eficiente. Para ello el flujo de cada procedimiento deberá estar establecido también con la cultura del negocio. Controlado siempre por la implementación de un sistema integrado, desde el ingreso de la materia prima al almacén hasta el pedido de algún plato por algún comensal.

La obtención de este sistema, va a permitir notablemente que todo el procedimiento tenga un control sobre todo en la logística, muchas veces restaurantes utilizan un conocimiento empírico y uso de sus productos sin calculo o pesaje aproximado por porción. Por lo tanto, este sistema no solo va a permitir optimizar, también arrojará datos de cuan frecuente puede ser un plato o una bebida, para mantener un proyectado de todos ellos. Por ejemplo, a la hora de almuerzo, si se desea preparar un plato típico, las porciones a usar dependerá del proyectado que nos arroje el sistema por día; o las bebidas si deseamos pasar ciertos granos de café en base a cuantos cafés se esperan vender en la semana.

Todos estos proyectados también se pueden variar según los eventos que se esperan tener con el segundo diferencial la afluencia por estas actividades culturales y sociales que brindaremos con frecuencia. La premisa de tener una ubicación privilegiada podrá facilitar la oportunidad de realizar eventos de manera seguida, ya que, la ambientación de todo el restaurante va a permitir hacerlo acogedor y trasladarlo a una época de las raíces de la región. Usualmente, encontramos restaurantes temáticos de Rock, de futbol, de tauromaquia, etc.; o restaurantes con ciertos adornos o muy pocas fotos de nuestro pasado o tradición. Esta mezcla es el diferencial perfecto para atraer a personas que quieren estar inmersos en con el paladar conquistado y la temática complementaria.

Y un tercer diferencial que asegurará el éxito del negocio, es que la distribución de los ambientes es preciso para poder mezclar dos momentos por la tarde: una reunión para un café con la ambientación ya mencionada y con la tranquilidad que se espera. Y otro una buena bebida después del trabajo con una música más activadora que permita olvidar por un momento el estrés de las personas que salen de una jornada laboral. Esta concepción de la diferenciación de ambientes sin que sea invasivo es posible, por ejemplo, en la ciudad de Arequipa existe una discoteca que el primer piso brinda un estilo de música más juvenil, el segundo piso un salsódromo y el tercer piso música más suave para personas más adultas con rock clásico; todo ello en un solo local y separado por pisos muy delgados. Haciendo posible que la idea de compartir ambos momentos en un mismo espacio geográfico sea crucial en el éxito y permanencia del Restaurante “Café-Bar Tradiciones”.

Capítulo 4

Plan de Marketing

4.1. Análisis de Mercado

4.1.1. Diseño de la investigación de mercado

El estudio de mercado se ha realizado tomando en cuenta fuentes primarias:

- Se realizó una encuesta, que fue diseñada de una manera estandarizada y estructurada, contiene preguntas con variables de influencia (biológicas, económicas, sociales y comerciales), variables de procesamiento (psicológicas) y variables de resultado (comportamiento de compra), fue dirigida al público objetivo mediante la toma de encuestas en el distrito de Chiclayo, acotando el radio de acción de las encuestas a la zona delimitada como zona financiera del negocio. El detalle de la encuesta realizada figura en el apéndice A.

4.1.2. Muestra

Definimos a quienes se administrará la encuesta, y a cuantos para lograr una adecuada estimación. Para ello, se estima aplicarlo a 100 personas que se encuentran transitando en los alrededores del local donde será nuestro restaurante y representan potenciales clientes.

4.1.3. Plan de muestreo

Población objetivo. La población objetivo para la realización de la investigación cuantitativa se ha definido bajo los siguientes criterios:

- Elemento. Hombres y mujeres de 20 a 45 años que circulen por la zona de influencia definida por cualquiera de los siguientes motivos: negocios, trabajo, compras, tránsito, y representen potenciales clientes del restaurante.
- Unidad de muestreo. Personas que transitan por la zona de influencia con interés en consumir los tipos de productos ofrecidos por el negocio propuesto.

- Extensión. El área geográfica a abarcar es la misma definida en la segmentación geográfica del área de influencia que el negocio quiere alcanzar.
- Tiempo. Estimamos en base a ensayos efectuados que la administración del cuestionario debería durar entre cinco a siete minutos. El muestreo será realizado de manera personal por el responsable del proyecto durante el lapso de 7 días de 7:00 am. a 7:00 pm. para identificar adecuadamente los patrones de consumo y de tránsito en la zona.

Tipo de muestreo. Se ejecutará un muestreo aleatorio sistemático, de manera presencial mediante la realización de encuestas en la zona de influencia, eligiendo parte de la muestra a una de cada 10 personas que encontremos en el punto focal de recorrido:

- El punto de aplicación de encuesta, se llevará a cabo a lo largo de la avenida principal de la ciudad: Balta; considerando desde la cuadra 4 hasta la cuadra 9 donde se encuentran distintos bancos, comercios y oficinas.

4.1.4. Composición y tamaño de la muestra

La muestra se refiere al número de personas que serán encuestadas, las mismas que responden a las características especificadas en la investigación. Para la obtención del tamaño de la muestra (n) aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

$$z = 1,96$$

$$p = \text{Proporción} = 0,5$$

$$q = \text{Probabilidad de fracaso} = 1 - p = 0,5$$

$$e = \text{Margen de error} = \pm 5\% = 0,05$$

$$N = \text{Tamaño de población (Distrito Chiclayo)} = 270\,496$$

El resultado del tamaño de la muestra (n) según la fórmula es de 96 encuestas. Se aplicará la formula tomando en cuenta un 5% de margen de error, un nivel de confianza de 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, y una probabilidad de fracaso de 50%.

4.1.5. Resultados de la investigación

- Encuesta on line (Formulario Docs Google) a muestra de potenciales clientes

Luego de encontrar el tamaño de la muestra que arrojó 92 encuestas; sin embargo, se aplicaron 100 encuestas usando un aplicativo libre para realizarlas en línea aprovechando la coyuntura nacional.

Se formularon 11 preguntas, cuyo detalle se muestra en la tabla A1. El objetivo de esta encuesta era analizar el grado de aceptación que podrían tener un restaurante y cafetería temático en la ciudad de Chiclayo. Asimismo, las personas a quienes se les aplicó la encuesta son potenciales clientes, ya que se encuentran en los alrededores del restaurant.

La estructura de las preguntas respondía directamente a tres variables:

- Influencia, donde podíamos considerar dimensiones biológicas, económicas y sociales.
- Procesamiento, considerando la dimensión psicológica que nos permita obtener la percepción del tipo de negocio de cada persona encuestada.
- Resultado, teniendo en cuenta el comportamiento de compra de las personas.

Se buscó a través de las primeras preguntas, conocer de manera directa las dimensiones biológicas como sexo, la edad nos ayudó a establecer un rango (20 a 45 años) de potenciales clientes con poder adquisitivo, Asimismo, analizar la razón por la que transitaba por la zona, considerando que el restaurante se encuentra a media cuadra de la principal avenida. También, se consideró los ingresos personales, para poder determinar el poder adquisitivo de cada encuestado.

La quinta y sexta pregunta, nos permitió conocer los restaurantes que podrían representar una competencia indirecta para nuestra empresa y que en la actualidad son concurridos por los encuestados, encontrándose con un promedio de:

- Muy insatisfecho: 1% de encuestados
- Insatisfecho: 5% de encuestados
- Indiferente: 27% de encuestados
- Satisfecho: 47% de encuestados
- Muy satisfecho: 20% de encuestados

La pregunta siete nos brinda un panorama sobre el conocimiento de un servicio similar en la ciudad por parte de los clientes. Es ahí, el punto de partida para poder enlazar la encuesta directamente con el negocio que planteamos y su propuesta de negocio.

La octava y novena pregunta, plasman el deseo de las personas encuestadas de tener la predisposición de asistir a un restaurante – café con una nueva temática tradicional de la región - obteniendo como resultado que el 100% de personas Sí asistirían a un negocio con esta propuesta innovadora. Siendo su principal impulso para asistir: la ambientación novedosa (28%), seguido de la degustación de platos típicos tradicionales de la región (23%) y finalmente una experiencia grata (19%).

En la última parte de la encuesta tenemos dos preguntas que nos permite conocer el comportamiento de compra de los encuestados; primero, la influencia que tienen los encuestados para poder tomar una decisión, donde, el 32% depende mucho de la opinión de sus familiares y un 31% decide de manera personal. Y finalmente, se concluye con una pregunta que nos ayuda a tener un panorama del precio que podríamos plantear en la carta a ofrecer, permitiendo establecer precios que sean garantizados tanto por la calidad, como por, el servicio complementario.

4.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado

El mercado meta que se establece para el Restaurante “Café – Bar” Tradiciones, son las personas naturales domiciliadas en el departamento de Lambayeque y que deseen asistir a un restaurante a degustar diversos platos típicos, un café con sus complementos por la tarde, o estar en un ambiente de relajación en la zona del bar.

Segmentación geográfica:

El servicio que del Restaurante “Café – Bar” Tradiciones plantea brindar, abarca en su mayoría un sector geográfico de la provincia de Chiclayo, muy atractivo por su ubicación estratégica, la que, le permite acceder a toda la zona financiera, comercial y turística de la ciudad, debido a que se encuentra ubicado a pocos metros de la avenida más concurrida de la ciudad por ser una de las más importantes.



Figura 3. Ubicación del mercado objetivo.

Tomado de Google Earth, 2020.

Segmentación económica:

El Restaurante “Café – Bar” Tradiciones, no establece un diferencial en la parte económica, siendo este un factor importante al no discriminar el poder adquisitivo de las

personas; atiende y brinda su servicio a todos los que por decisión propia deseen recibir la innovadora propuesta de valor planteada. Teniendo en cuenta siempre un servicio de calidad con precios competitivos en el mercado, ya que nos enfrentamos a una sociedad que es muy sensible en ello.

4.1.7. Estimación de la demanda

La demanda estimada para el presente proyecto es:

Mercado Total (MT): Se ha determinado como mercado total a todas las personas naturales que se encuentran residiendo en la provincia de Chiclayo.

El total de personas censadas según información de INEI es de 600,440 personas que conformarían el mercado total.

Mercado Potencial (MP): Se ha determinado como mercado potencial a todas aquellas personas que residen especialmente en el distrito de Chiclayo, siendo 270,496 habitantes según datos de INEI.

Mercado Efectivo (ME): Se ha determinado como mercado efectivo a todas aquellas personas de un rango de 20 a 45 años, representando el 39% según datos del año 2017 presentados por el Ministerio de Salud y su Oficina General de Tecnologías de la Información.

$M.E. = 270496 \times 39\% = 105,493$ habitantes.

Mercado Meta (MM): El restaurante tiene proyectado atender el 21% de la demanda efectiva lo cual corresponde:

$M.M. = 105493 \times 21\% = 22,154$ clientes al año.

Esta demanda se calcula en base a varios reportes de páginas web donde se hace mención que la medida que ocupa un comensal es de 1.2 m. Teniendo en el local una dimensión en las zonas donde estarán ubicados los clientes es de 74m². Ese proyectado multiplicado por 30 días por los 12 meses del año obtenemos un aproximado al número obtenido que redondeando estaría siendo el 21% de la demanda proyectada.

Se espera que el Mercado Meta sea atendido en base a la capacidad del proyecto, con un consumo promedio y visitas frecuentes. Según el diario Gestión, en su publicación del año 2013, mencionó que según estudios de INEI los peruanos gastan en promedio s/ 100.00. en cada una de sus visitas a los restaurantes. De esta manera, podemos proyectar que cada persona de nuestro mercado meta podrá asistir como mínimo 4 veces al restaurante, partiendo del supuesto que cada plato tiene un costo de s/25.00. Pero en esta ocasión y teniendo en cuenta el crecimiento en la demanda y el crecimiento en la economía, se espera una visita mínima de 5 veces.

Según el Banco Mundial, los estragos de la pandemia por el Covid, hará que el Perú ingrese en una economía de recesión, por lo tanto, manteniendo esa información, podemos establecer junto con los indicadores que el del Banco BBVA ha planteado el presente año en sus publicaciones BBVA Research, menciona que el Perú ha tenido después de la recesión del 2018 un crecimiento en los últimos tres años del 2.1%, 3.1% y 3.5% PBI ; siendo referencial para la proyección de nuestra demanda, repitiendo el crecimiento de la demanda del año 2014 en el año 2015 ante la incertidumbre del mercado. Estos datos servirán para el proyectado que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 10

Demanda proyectada para el periodo 2021 - 2025

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda Anual por persona	22154	22,619	23,320	24,136	24,981

4.2. Investigación del Consumidor

4.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

En los últimos años la economía de nuestro país ha ido en aumento, de igual manera ha ocurrido en la ciudad de Chiclayo, generando puestos de trabajo, nuevos comercios, ingreso de nuevas entidades financieras y sobre todo el incremento del turismo, siendo principalmente este sector que nos brinda una alternativa que lamentablemente no se ha podido aprovechar,

donde se pueda incurrir en un restaurante café que pueda fusionar cultura y la gastronomía; a disposición de todos los habitantes y visitantes a la ciudad.

Tomando en cuenta, esa problemática es que se desarrolla la idea de crear el Restaurante Café-Bar Tradiciones, con la misión de brindar un servicio de calidad y garantía, manteniendo las tradiciones culinarias, en un ambiente típico y agradable de la región norte, pero, sobre todo, explotar la ventaja que se tiene frente a los competidores de la ubicación estratégica que se tiene.

4.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

El proceso de compra de los consumidores de un restaurante, son de manera convencional, busca alternativas y sugerencias de terceros o personas que puedan brindar una referencia al respecto para evitar pasar por una mala experiencia. Por ello, tomando en cuenta lo mencionado por (Kotler & Armstrong, 2008) estableceremos el proceso de decisión de compra principalmente en 3 etapas:

- 1. Reconocimiento de la necesidad:** La necesidad para optar por ir a un restaurante o un café-bar, suele partir de un momento específico del día, ya sea la hora de almuerzo, lonche o una reunión después del trabajo. Este tipo de servicios tienen una alta rotación de clientes, según la apreciación de ellos, permitiendo que puedan optar por evaluar esa necesidad en varios días de la semana.
- 2. Búsqueda de información:** Este es uno de los puntos más importantes y hasta decisivos, ya que, pedir referencias de calidad de productos ofrecidos, atención, ambientación, etc. Hace que los clientes puedan evaluar y seguir indagando de que tan creíble es la propuesta que planteamos. Es ahí donde uno de las actividades claves que nos planteamos es la referencia de clientes.
- 3. Evaluación de alternativas:** Los clientes van a tomar la decisión en base a la información recolectada, y analizar que alternativa se adecua tanto lo que están

buscando, ya sea en el producto ofrecido o el servicio que esperan recibir. Es principalmente en este momento donde se puede ver como amenaza de productos sustitutos.

4.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor

El sector gastronómico es un mercado muy variado y con opciones de todo tipo que respondan a cualquier necesidad que pueda surgir en un cliente. Es por eso, que este rubro en nuestro país ha ido evolucionando en los últimos años, principalmente en los aspectos que marcaban e influían en la decisión de cada cliente, siendo el aspecto popular de buscar: una opción que brinde buenos productos, en grandes cantidades y que sobre todo el precio sea muy accesible (bueno, bonito y barato). Sin embargo, las tendencias han cambiado radicalmente haciendo que esos tres aspectos formen diversas ecuaciones según los gustos y necesidades.

Estos aspectos han generado que el cliente sea más minucioso en la búsqueda de sitios que respondan a su necesidad, sin importar el precio que deba pagar, por un producto de calidad que le agrada, por la atención que pueda recibir o el ambiente que espera tener al salir de su rutina.

4.2.4. Posicionamiento de marca

El sector gastronómico está marcado siempre por la variedad de los productos que se puedan ofrecer a los clientes. Podríamos estar en un mismo posicionamiento con respecto a otros restaurantes o cafeterías en cuanto a los productos y hasta en la calidad ofrecida; pero sacar una ventaja, responde a estrategias bien trabajadas en cuanto a la experiencia que se puede transmitir al cliente en cada visita.

Es por eso que la propuesta de posicionamiento que se plantea es tener desde el inicio de actividades del Restaurante “Café – Bar Tradiciones”, la innovadora ambientación temática, complementada con la calidad en la atención al cliente. Según los estudios de mercado realizados, no se tiene registro de un restaurante con una propuesta similar.

4.3. Mezcla de Marketing

4.3.1. Estrategia de producto y marca

Al ser un negocio en el rubro gastronómico, permite la variedad de productos, sin discriminar edad, sexo, estatus social o factores económicos. Sin embargo, el producto y servicio a otorgar principalmente se centrará en un rango de 20 a 45 años, asumiendo que tienen una fuente de ingreso, y buscan siempre una propuesta innovadora que pueda acomodarse a sus necesidades y gustos.

Los productos que el Restaurante “Café – Bar Tradiciones” ofrecerá, responden a una carta variada según el horario que se atenderá, por ello, se cuenta dos horarios que marcarán la pauta de los productos, la hora del almuerzo (11:00am a 4:00pm) y la hora del lonche (4:00pm a 11:59pm). Siendo horarios que pueden restringir la producción de algunos productos.

Podemos plantear algunos platos bandera del restaurante según el horario:

Almuerzo:

- Arroz con pato
- Arroz con cabrito
- Ceviche
- Arroz con mariscos
- Chicharrón de pescado
- Cuy frito
- Chicharrón de chancho
- Carne seca

Lonche:

- Café orgánico
- Tamal serrano
- Chicharrón con mote
- Quesillo con higo

- Sándwich

bebidas y cocteles

Los productos que el Restaurante “Café – Bar Tradiciones” ofrecerá, tendrá procesos que marquen estándares de calidad alto, de esta manera poder ser competitivos frente a otras empresas del rubro. Cabe señalar, que la relación de platos presentados en cada horario, son los que tienen presencia en todos los restaurantes de la ciudad. Por ejemplo, un ceviche es infaltable al igual que un arroz con pato o un arroz con cabrito. Por la tarde poder disfrutar de un chicharrón con mote acompañado de un buen café pasado.

Dentro de las estrategias de productos, se debe establecer un posicionamiento con la carta que se ofrecerá en un inicio, para después poder iniciar a incursionar en productos para personas que tengan un estilo de comida distinto, por ejemplo, ofrecer platos típicos con el mismo sabor y sazón, reemplazando la carne de animal por una carne de soya, y así poder abarcar a muchos mas clientes.

Como se mencionó en el posicionamiento de la marca, no solo se garantiza la calidad de productos, sino, también el complemento más importante que se centrar en la experiencia que el cliente vivirá al elegirnos. Este factor es uno de los más importantes ya que, si realizamos un recorrido por los restaurantes más cercanos, no contamos con alguno que represente un servicio similar al que nosotros tenemos planteado ofrecer. El restaurante más cercano y que cuenta con una reputación de años a cerca de sus productos se llama: “La Ñusta”, el factor negativo que le resta puntos son el nivel de atención, no cuentan con un protocolo que les permita atender de manera ordenada, muchas veces los productos complementarios (gaseosas, servilletas, tapers, etc.) están al costado de las mesas.

Es por eso que, nuestro servicio se fundamenta en atención durante todo el tiempo que el cliente estará en nuestro restaurante; desde el ingreso la ambientación innovadora generará

una alta expectativa sobre los productos que se ofrecen, seguido del trabajo de los asesores gastronómicos que complementen el servicio tanto en la comunicación y atención.

Podemos plasmar de una mejor manera el tema del servicio con dos pilares: la temática y el entorno, fundamentales dentro de la propuesta de valor:

Temática, dividir todo el restaurante según los gustos de cada cliente y el momento en el que es visitado (el salón principal, zona de café y bar), complementado con la ambientación en cultura, tradiciones y creencias de nuestra región, siendo el principal factor de la propuesta de valor. Haciendo referencia a pinturas, música, reliquias, reseñas, fotografías, etc.

Entorno, que complementa la temática con servicios adicionales producto de la globalización por la que atraviesa la sociedad: garantizar zonas wifi, recarga de batería de celular, cable tv, entre otros servicios que puedan sugerir los clientes. Asimismo, el trabajo de los asesores gastronómicos para poder indicar o sugerir que platos pueden solicitar durante su visita. Por ejemplo: poder preparar cada cierto tiempo un plato especial para ciertos días, un lunes de espesado norteño (típico de la región).

4.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado

La estrategia de precios que se usa responde a un valor medio en el mercado y que los clientes toman como referencia a la competencia; es decir los precios de los servicios son similares a los competidores y dentro del valor que le dan los clientes según la expectativa, el precio está planteado de manera coherente, ofreciendo un servicio integral con productos de calidad, con un plus importante en la experiencia que se llevarán en cada una de sus visitas.

Para establecer los precios promedios, se toman en cuenta los siguientes factores:

1. Evaluar los precios de la competencia en cuanto a los productos similares que puedan ofrecer, tanto en horario de almuerzo o lonche, siendo de aproximadamente s/.35.00. Dato obtenido en la visita a los locales cercanos de que puedan representar como competencia. Por ejemplo, haciendo un símil en un plato bandera, podemos mencionar nuevamente al restaurante La Ñusta, los

platos promedio tienen un costo de s/30.00 (arroz con pato); en el caso de la cafetería Café900 los productos están en un promedio de s/26.00 (chicharrón con mote).

2. Analizar los datos obtenidos a nuestro Mercado Meta en cada una de las encuestas, donde los clientes potenciales (56%) hacen mención a que están dispuestos a pagar más de s/25.00 a más, por plato típico (Apéndice B) en base a los datos obtenidos por la encuesta.
3. La adquisición de materia prima para la producción de cada plato, son un factor importante para establecer los precios del producto, teniendo como conocimiento que en comida se obtiene siempre un 50% de ganancia. Este porcentaje se conoce de manera empírica y a su vez ha sido mencionado en la web de emprendedores Camino Financial.
4. Teniendo en cuenta esos tres factores principales, podemos hacer establecer un precio competitivo que pueda destacar frente a la competencia y que responda a la obtención de un margen de ganancia. Se obtiene que el precio promedio de cada plato se establecerá en s/25.00.

El precio de los productos ofrecidos en la carta no será únicamente de s/25.00 en su totalidad, pueden existir complementos de menor precio. Sin embargo, este costo promedio será bien aceptado por los clientes, ya que la temática planteada y la calidad de atención y servicio, genera una percepción de valor frente a la competencia.

Tabla 11

Demanda proyectada para el periodo 2021 - 2025

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado Meta	22,154	22,619	23,320	24,136	24,981
Demanda anual por persona*	105600	110880	116424	122245	128357

*se proyecta que las personas del mercado meta tendrán una visita no menor a 5 veces

4.3.3. Estrategia de distribución y canales

El Restaurante “Café – Bar Tradiciones” se encuentra ubicado en un sitio estratégico de la ciudad de Chiclayo, donde representa un punto de alto tránsito al ser una de las avenidas principales y congrega gran parte de la zona financiera y comercial de la ciudad como se mostró en la figura 3 de la segmentación del mercado. Por lo tanto, el canal de distribución será de venta directa.

Asimismo, se debe considerar un plan de contingencia para la distribución de productos mediante Delivery, donde la calidad deberán ser el principal factor que garantice la satisfacción de los clientes, para ello se debe complementar esta propuesta con la idea de negocio, el tener la temática en los diseños de packing acorde a la ambientación planteada para el local.

4.3.4. Estrategia de comunicación integral

La comunicación que tendremos para dar a conocer la calidad y el servicio que otorgaremos será mediante el tipo de publicidad Below The Line (BTL), ya que la comunicación con los clientes potenciales será de manera directa con el objetivo de informar, motivar y persuadir a que visiten el restaurante y puedan adquirir los diversos productos que se brindan.

Como estrategia que marque la pauta, se deberá realizar una inauguración que capte la curiosidad del público potencial al que queremos llegar. Esto se logrará con un evento artístico que previamente ha sido difundido en redes sociales e invitación personalizada en las empresas, bancos y viviendas cercanas al restaurant. A su vez, se deberá contratar un elenco de la Casa de la Cultura de Chiclayo, para que puedan hacer presentaciones artísticas de nuestra región, finalizando el día con la presentación de una banda de rock de la ciudad. Esto, se contempla en la inversión del primer año, ya que, de ahí partiremos con la experiencia vivida de cada asistente.

Las estrategias planteadas deberán tener como objetivo garantizar la afluencia de personas a nuestro restaurante, por ello, los detallamos a continuación:

Marketing digital, son medios que al utilizar significan costos menores y en muchos casos gratuitos debido a que se utilizará la web, redes sociales, etc., este tipo de publicidad nos permite tener una comunicación personal con los clientes.

Telemarketing, básicamente se centrará en poder invitar mediante llamadas a nuestros clientes más frecuentes o personas que solicitaron información mediante nuestra estrategia de marketing digital.

Relaciones públicas, en este negocio mantenerlas es fundamental, debido que podremos generar red de contactos tanto entre altos mandos de las empresas, responsables del área de Recursos Humanos, los mismos trabajadores de las diversas entidades bancarias, negocios y responsables de empresas turísticas. Siendo así una de las estrategias comerciales que garantiza la afluencia de clientes.

Celebraciones cívicas, eventos pequeños según el calendario cívico que pueden llevarse a cabo según las fechas más importantes de la región, de esta manera contribuimos a que las costumbres y tradiciones se fortalezcan.

Promotores (referidos), garantizar la calidad de nuestros productos y servicio para que los clientes se conviertan en promotores nuestros transmitiendo entre sus contactos la experiencia vivida, comúnmente se conoce esta estrategia como los comentarios “boca a boca” o campaña de referidos; que, por cierto, es muy usada en empresas del rubro de servicios.

4.4. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing está compuesto por algunos gastos relacionados a las estrategias de comunicación planteadas, tales como: publicidad en revistas especializadas, material publicitario y merchandising que se pueda otorgar en alguna de las actividades planteadas, el soporte de community manager freelance y el pago de marketing digital para la obtención de base de datos de clientes (leads) y está proyectado para cinco años, tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12

Presupuesto de marketing (soles)

Concepto	1	2	3	4	5
Fechas importantes (Calendario cívico)	S/10,580.00	S/7,080.00	S/7,080.00	S/7,080.00	S/7,080.00
Merchandising	S/3,000.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/3,000.00	S/3,000.00
Community manager	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00	S/650.00
Motores de búsqueda (Google AdWords)	S/1,800.00	S/2,070.00	S/2,380.50	S/2,737.58	S/3,148.21
Redes sociales (Facebook e Instagram)	S/200.00	S/200.00	S/270.00	S/364.50	S/492.08
Afiliación Cámara de Comercio Lambayeque	S/150.00	S/150.00	S/150.00	S/150.00	S/150.00
Revisa de mejor tiraje (Revista Directa)	S/2,800.00	S/2,800.00	S/3,500.00	S/3,500.00	S/3,500.00
Total	S/19,180.00	S/15,450.00	S/16,530.50	S/17,482.08	S/18,020.29

Capítulo 5

Plan de Operaciones

Restaurante “Café – Bar Tradiciones” está planteado como local de funcionamiento un local propio de herencia familiar, siendo una casa de 3 pisos de aproximadamente 230 mt² en la calle Francisco Cabrera N° 635, siendo esta dirección una zona estratégica por dos puntos importantes: primero, porque a sus alrededores se ubica la zona financiera y comercial de la ciudad y segundo, se encuentra a pocos metros de la avenida principal de la ciudad de Chiclayo y a tres cuadras del parque principal.

5.1. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

El restaurante al tener como instalaciones propias para su funcionamiento una casa de aproximadamente 230 mt², hace que se puedan aprovechar de manera eficiente los diversos ambientes que se plantean distribuir. Es por eso que, la propuesta de valor toma forma con la ambientación física, el poder tener un salón de atención muy amplio y a la vez una terraza, hace que pueda acoplarse a los gustos de los diferentes clientes.

La propuesta de tener una cocina industrial, permite que los productos que se ofrecerán mantengan la calidad en su preparación y a su vez puedan realizarse durante un tiempo determinado; haciendo que se mantenga el concepto de una temática diferente con productos de calidad.

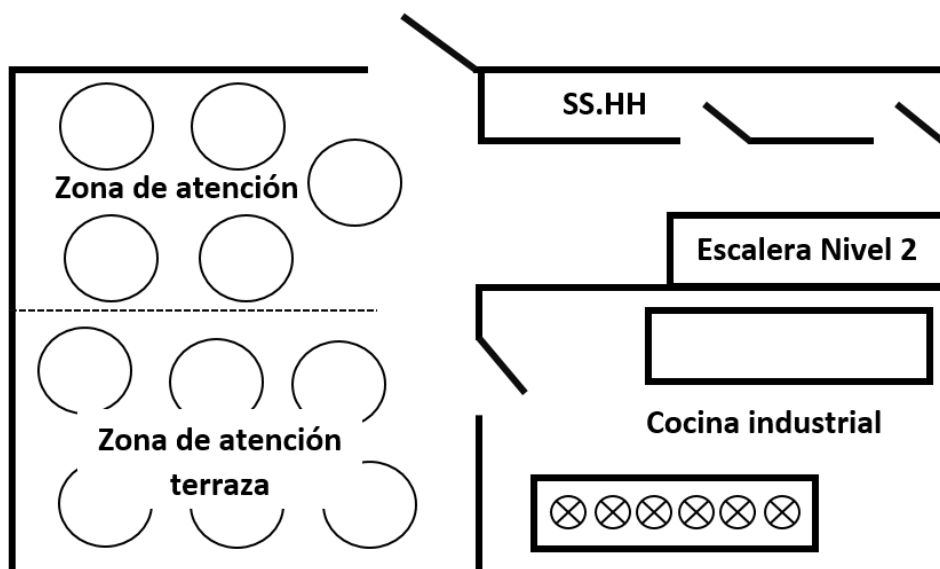


Figura 4. Diseño de la distribución de ambientes del primer piso del restaurante.

A su vez se decidió aprovechar el segundo piso del local, para poder desarrollar y hacer creíble parte de la propuesta de valor, el poder tener un ambiente de relajó que permita diferenciar los clientes del primer piso con los del segundo, que buscan salir de lo habitual después de un día de trabajo, este tipo de actividades están siendo muy populares hoy en día conocidos como los “After Office”. De esta manera en la figura 5 se presenta, como distribuimos la zona del bar para la preparación de diversos tragos y cocteles, así como una pequeña cocina industrial debido a que no se tendrá la misma afluencia de pedidos como los del primer piso.

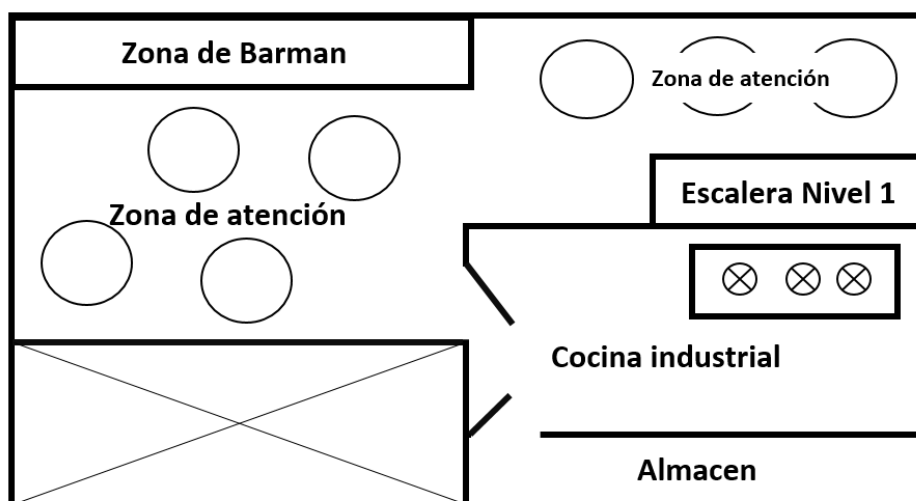


Figura 5. Diseño de la distribución de ambientes del segundo piso del restaurante.

Para tener una referencia del tamaño de la casa y su buen frontis, adjuntamos unas fotografías que señalan la fachada con dos ingresos y una cochera, y a su vez, la zona que será utilizada como terraza al aire libre.



Figura 6. Fotografía frontis de la casa donde se acondicionará para el negocio.



Figura 7. Fotografía interna del patio de la casa donde se acondicionará para el negocio.

5.2. Proceso de Producción

El proceso de producción que se plantea para el desarrollo de los productos a ofrecer a nuestros clientes, constan de diversos procesos desde la negociación con proveedores hasta la entrega del producto final a nuestros clientes (ver Figura 6). Este proceso será controlado por software diseñado exclusivamente para nuestro restaurante. Cada parte del proceso debe desarrollarse de manera minuciosa, con la intención de poder salvaguardar la calidad de nuestros productos que permitan garantizar en conjunto toda la propuesta de valor del restaurante, tanto en atención de servicio, ambientación y productos de calidad.

Para ello, el proceso de producción consta de las siguientes partes:

- **Búsqueda y selección de proveedor**, proceso que permite garantizar la procedencia de la materia prima a conseguir, ya que se tiene diversos proveedores en mercados o distribuidores. Encontrar el mejor aporta en la calidad del producto final.

- **Negociación y documentación**, el tener el poder de negociación con un proveedor va a permitir mejorar los precios y cantidad de ellos, a su vez la documentación en regla permitirá conocer la procedencia de sus productos (certificados de sanidad, certificados ISO, etc.)
- **Orden de compra**, dentro del proceso de negociación, se podrán establecer las opciones de crédito con cada uno de ellos, garantizando el cumplimiento de cada pago mediante una orden de compra.
- **Recepción y almacenamiento de materia prima**, según los procesos de entrega de materia prima en la negociación, serán recepcionados almacenados según los protocolos (verduras, carnes, pescados, café, etc.).
- **Recepción del pedido**, cada cliente que nos visite puede solicitar los productos en la carta, según el horario de atención (almuerzo y cena), de esta manera pasará al área de producción.
- **Obtener materia prima del almacén**, así como se tuvo un protocolo de almacenamiento, se debe tener un protocolo similar para poder trasladar del almacén a la cocina todos los productos para preparar.
- **Preparación de materia prima**, pretende ahorrar tiempo en la preparación de los platos, tenerlos listos (pelado de papas, fileteado de carnes, limpieza de verduras, etc.)
- **Mezclados de ingredientes y sazón**, cada plato a producir tiene distintos tipos de mezclas en cuanto a ingredientes o sazones que puedan sorprender cualquier paladar.
- **Cocción de pedidos solicitados**, luego de tener toda la materia prima con la sazón respectiva, puede realizarse la cocción o preparación de los productos, ya que pueden ser platos calientes, fríos, instantáneos, etc.

- **Prueba de producto final**, antes de que el producto pueda ser servido, el jefe de cocina debe garantizar que se ha logrado realizar un producto de calidad, estos procesos de control con el tiempo se irán mejorando ante la experiencia de la cocina y su equipo. Asimismo, en este punto puede desecharse el contenido debido a que no cumplió con los estándares y regresar a la parte de preparación de materia prima.
- **Decoración y presentación del producto**, depende mucho de la habilidad de los cocineros, ya que, no solo consiste en preparar el producto, también darle una apariencia agradable que a la vista de los comensales sea apetecible.
- **Entrega pedido al cliente**, punto establecido para la entrega de manera eficiente.
- **Recepción y pago de productos**, en el punto final se toma como consideración algún extra que pueda solicitar el cliente, de lo contrario finaliza todo el proceso con el pago de los productos y servicios de atención recibidos.

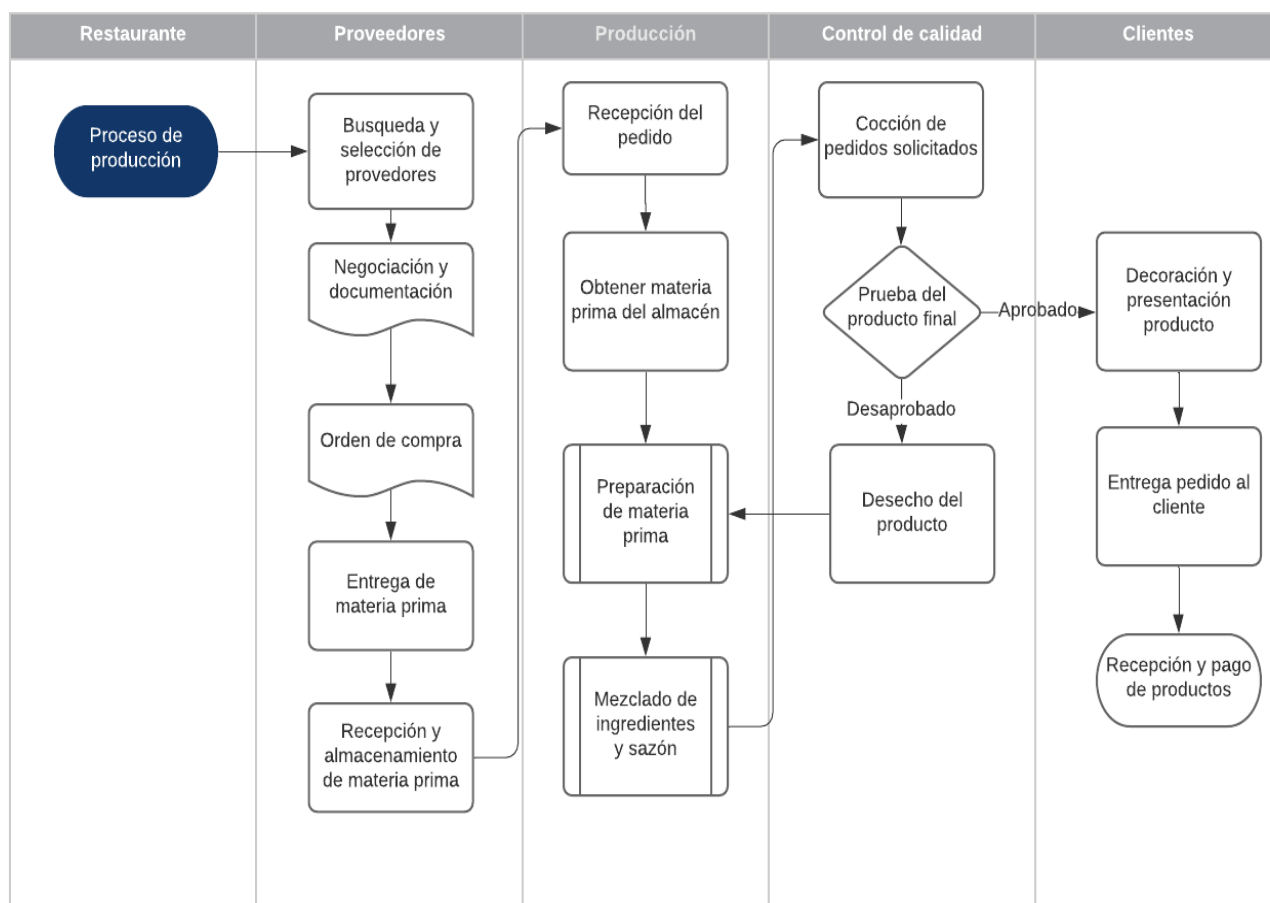


Figura 8. Diagrama de flujo procesos de producción

5.3. Métodos de Producción

En un restaurante los métodos de producción dependen mucho de los diversos platos que se van a preparar, pero se mantiene siempre el proceso de producción como se explicó anteriormente, para establecer un estándar y poder garantizar la calidad de todos los productos. Por ello, se puede resumir todos los procesos en cuatro etapas fundamentales:

1. **Proveedores**, es un punto muy importante para el inicio de cada proceso en la cadena de producción, en este punto prima las relaciones y el poder de convencimiento del administrador para obtener la mejor calidad en sus productos. A su vez, de esta forma se mejoran los precios, lo cual incurre en los costos directos en la producción de cada plato producido y de una u otra manera ser competitivo en el mercado.

2. **Producción**, conjunto de actividades que corresponde la conversión de la materia prima en producto final, depende mucho el cuidado de cada detalle para lograr de manera eficiente la producción de cada plato. Se estima que cada plato debe tener entre 10 a 15 minutos de preparación.
3. **Control de calidad**, es el proceso final para poder garantizar que el producto cumple con todos los estándares de calidad, siendo un proceso muy importante, ya que, sin la supervisión minuciosa se puede perder tiempo, pero no un cliente por una mala apreciación de cada plato que sale de la cocina.
4. **Clientes**, el proceso final y más importante debido a que el cliente es el principal factor al que se debe todo el proceso y el servicio planteado por el restaurante, si bien es cierto la producción y control garantizan la calidad del producto, el cliente también tiene la apreciación complementaria del servicio a recibir y por ende debe sentir que está pagando lo justo por el valor percibido.

5.3.1. Economías de escala

El modelo de negocio que debe primar en el Restaurante “Café – Bar” Tradiciones, dependerá mucho de las negociaciones y alianzas estratégicas que pueda obtener para poder mantener su capacidad de producción que no incurra en costos elevados, permitiendo que sus costos unitarios no afecten al costo de venta, el cual debe ser competitivo en el mercado, y de esa manera permitan generar un margen de ganancia.

5.4. Gestión del Inventario y Proveedores

El abastecimiento de los almacenes del restaurante depende mucho del poder de negociación que se tenga con los proveedores, ya que son, socios claves que permitan brindar productos de calidad, de esta manera, nuestro producto final tendrá el estándar que debemos mantener. Como se mencionó en el proceso de producción, todas las etapas serán supervisadas

por un software diseñado con cada política y especificación en una de las etapas, siendo el punto de partida el control de la mercadería adquirida a los proveedores.

Cada materia prima que un proveedor entrega en el almacén, tiene un tiempo determinado según el tiempo que puede estar en el ambiente y el fin para el que fue adquirido, es por ello, que debemos ingresar en el software datos para ser más eficiente en la adquisición de materia prima:

- Fecha de ingreso
- Fecha de vencimiento
- Clasificación de materia prima (ejemplo: verduras, fruta, carnes, pescado, café, etc.)
- Frecuencia de uso

De esta manera, el software tendrá en tiempo real la lista de materia prima que debe ser solicitada a los diversos proveedores.

5.5. Gestión de Calidad

El Restaurante “Café – Bar” Tradiciones, tiene como principal pilar la calidad, desde que un cliente ingresa poder generar una alta expectativa (ambientación) en el servicio esperado, hasta finalizar el procedimiento con la degustación de cada plato requerido.

A continuación, se plantea todo un proceso de control de calidad en todo el restaurante:

- **Calidad funcional**
 - Limpieza de todo el local en la apertura y cierre del día.
 - Supervisión de cada producto adquirido a los proveedores, previo ingreso almacén.
 - Eliminar productos almacenados que estén en mal estado.
 - Supervisar los utensilios de la zona de cocina.
 - Higiene e indumentaria adecuada de cada personal de cocina.
 - Higiene y uniforme de cada asesor gastronómico.

- Esterilización de utensilios de cocina y de menaje en área de atención.
 - Área de residuos fuera del área de cocina.
 - Preparación de productos no deben exceder el tiempo mínimo de 10 a 15 minutos.
- **Calidad técnica**
- Certificaciones generales:
 - Fumigación
 - Defensa civil
 - Control decibeles
 - Protocolo desechos diario.
 - Protocolo de salud ocupacional.

5.6. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones está compuesto por los gastos en la formalización de la empresa y requerimientos de equipamiento para implementar todo el restaurante, permitiendo así garantizar su funcionamiento. A continuación, se detallan el presupuesto requerido para la mencionada implementación:

Tabla 13

Presupuesto Muebles de oficina y almacén

Muebles oficina/almacén	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Escritorio	1	S/ 145.00	S/ 145.00
Archivador	2	S/ 65.00	S/ 130.00
Silla escritorio	1	S/ 69.90	S/ 69.90
Anaqueles	4	S/ 25.00	S/ 100.00
Estante	3	S/ 100.00	S/ 300.00
Escalera	2	S/ 139.00	S/ 278.00
SUBTOTAL			S/ 1,022.90
IMPREVISTO (1%)			S/ 10.23
TOTAL			S/ 1,033.13

Tabla 14

Presupuesto equipos de oficina

Equipos oficina	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Laptop Hp Core I5	1	S/ 1,759.00	S/ 1,759.00
Impresora	1	S/ 99.00	S/ 99.00
Mantenimiento de Hardware y Software	1	S/ 12,640.00	S/ 12,640.00
Teléfono	1	S/ 39.00	S/ 39.00
Calculadora	1	S/ 11.00	S/ 11.00
Grapadora	1	S/ 7.00	S/ 7.00
Perforador	2	S/ 8.00	S/ 16.00
SUBTOTAL			S/ 14,571.00
IMPREVISTO (1%)			S/ 145.71
TOTAL			S/ 14,716.71

Tabla 15

Presupuesto de maquinaria y equipos

Maquinaria y Equipos	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Cocina Industrial	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
Horno	1	S/ 110.00	S/ 110.00
Extractor de olores	2	S/ 280.00	S/ 560.00
Refrigerador	2	S/ 2,400.00	S/ 4,800.00
Microondas	2	S/ 189.00	S/ 378.00
Licuadaora	3	S/ 69.00	S/ 207.00
Extractor de jugos	2	S/ 175.00	S/ 350.00
Batidora	1	S/ 119.00	S/ 119.00
Cafetera	1	S/ 220.00	S/ 220.00
Congeladora (Almacén)	1	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00
SUBTOTAL			S/ 14,944.00
IMPREVISTO (1%)			S/ 149.44
TOTAL			S/ 15,093.44

Tabla 16

Presupuesto de equipos de limpieza

Equipos de limpieza	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Basureros industriales	6	S/ 85.00	S/ 510.00
Trapeadores	4	S/ 23.00	S/ 92.00
Escobas	4	S/ 7.00	S/ 28.00
Recogedor	4	S/ 6.00	S/ 24.00
Basureros baños	8	S/ 4.00	S/ 32.00
SUBTOTAL			S/ 686.00
IMPREVISTO (1%)			S/ 6.86
TOTAL			S/ 692.86

Tabla 17

Presupuesto de implementación de cocina industrial

Cocina	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Mesas de acero	3	S/ 320.00	S/ 960.00
Pozos para lavado	2	S/ 250.00	S/ 500.00
Ollas	8	S/ 95.00	S/ 760.00
Sartén	3	S/ 95.00	S/ 285.00
Ollas a presión	2	S/ 245.00	S/ 490.00
Cacerolas	7	S/ 83.00	S/ 581.00
Cucharones (Madera)	3	S/ 4.50	S/ 13.50
Cucharones (Aluminio)	2	S/ 12.00	S/ 24.00
Pinzas (Aluminio)	3	S/ 6.00	S/ 18.00
Pinzas (Madera)	2	S/ 12.00	S/ 24.00
Espátulas (Aluminio)	3	S/ 5.00	S/ 15.00
Espátulas (Madera)	2	S/ 13.00	S/ 26.00
Cuchillos	4	S/ 15.50	S/ 62.00
Tabla de picar (Aluminio)	3	S/ 19.00	S/ 57.00
Tabla de picar (Madera)	2	S/ 11.00	S/ 22.00
Recipientes (Aluminio)	4	S/ 17.00	S/ 68.00
Recipientes (Plásticos)	7	S/ 11.00	S/ 77.00
SUBTOTAL			S/ 3,982.50
IMPREVISTO (1%)			S/ 39.83
TOTAL			S/ 4,022.33

Tabla 18

Presupuesto de utensilios para atención al público

Utensilios atención	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Plato plano	50	S/ 7.60	S/ 380.00
Plato hondo	50	S/ 8.90	S/ 445.00
Plato cuadrado fuente	25	S/ 14.50	S/ 362.50
Plato redondo postre	25	S/ 4.50	S/ 112.50
Cuchillo serrucho carnes	25	S/ 6.00	S/ 150.00
Cuchara	50	S/ 4.00	S/ 200.00
Cucharita	50	S/ 2.90	S/ 145.00
Cuchillo tradicional	50	S/ 4.00	S/ 200.00
Tenedor	50	S/ 4.00	S/ 200.00
Taza cafetera	25	S/ 3.50	S/ 87.50
Pocillo café	25	S/ 3.50	S/ 87.50
Bandeja antideslizante	10	S/ 27.90	S/ 279.00
Copa de cristal vino	50	S/ 6.15	S/ 307.50
Vaso de cristal	100	S/ 2.10	S/ 210.00
Jarra de cristal	50	S/ 7.80	S/ 390.00
SUBTOTAL			S/ 3,556.50
IMPREVISTO (1%)			S/ 35.57
TOTAL			S/ 3,592.07

Tabla 19

Presupuesto de amblado de salas de atención

Muebles atención	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Mesas	40	S/ 169.00	S/ 6,760.00
Sillas	120	S/ 39.00	S/ 4,680.00
Barra	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Televisor 49"	4	S/ 1,199.00	S/ 4,796.00
Equipo de sonido	2	S/ 220.00	S/ 440.00
SUBTOTAL			S/ 18,176.00
IMPREVISTO (1%)			S/ 181.76
TOTAL			S/ 18,357.76

Tabla 20

Presupuesto de remodelación y ambientación

Local	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Remodelación instalaciones	1	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00
Ambientación local	1	S/ 2,900.00	S/ 2,900.00
SUBTOTAL			S/ 11,900.00
IMPREVISTO (1%)			S/ 119.00
TOTAL			S/ 12,019.00

Tabla 21

Presupuesto constitución de empresa

Constitución empresa	Cant.	P. UNIT	TOTAL
Elaboración de minuta	1	S/ 250.00	S/ 250.00
Presentación de planillas	1	S/ 36.00	S/ 36.00
Trámites notariales	1	S/ 120.00	S/ 120.00
Registros públicos	1	S/ 45.00	S/ 45.00
Legalización de libros contables	1	S/ 50.00	S/ 50.00
Licencia municipal	1	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00
Defensa civil	1	S/ 500.00	S/ 500.00
SUBTOTAL			S/ 3,301.00
IMPREVISTO (1%)			S/ 33.01
TOTAL			S/ 3,334.01

Tabla 22

Resumen presupuestos operativos

INVERSIÓN	TOTAL	
Muebles oficina/almacén	S/	1,033.13
Equipos oficina	S/	14,716.71
Maquinaria y Equipos	S/	15,093.44
Equipos de limpieza	S/	692.86
Cocina	S/	4,022.33
Utensilios atención	S/	3,592.07
Muebles atención	S/	18,357.76
Local	S/	12,019.00
Constitución empresa	S/	3,334.01
TOTAL	S/	72,861.30

Asimismo, también se está considerando un proyectado para cinco años en cuanto a gastos operativos y administrativos. Tal como se muestra a continuación en la tabla 23 y 24:

Tabla 23

Presupuesto de operaciones

Gastos Operativos	1	2	3	4	5
Mantenimiento del local	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00
Mantenimiento de Hardware y Software	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
Mantenimiento y Limpieza	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00
Servicio de Gas	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00	S/ 2,760.00
Total	S/ 10,210.00	S/ 10,210.00	S/ 10,210.00	S/ 10,210.00	S/ 10,210.00
Gastos únicos sumado a Gastos Operativos					
Recarga extintores	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00

Tabla 24

Presupuesto de gastos administrativos

Gastos Administrativos	1	2	3	4	5
Salarios y remuneraciones	S/ 305,766.52	S/ 305,766.52	S/ 338,579.23	S/ 356,677.04	S/ 374,774.85
Servicio de luz y agua	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Telefonía fija e internet	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00	S/ 3,360.00
Total	S/ 313,926.52	S/ 313,926.52	S/ 346,739.23	S/ 364,837.04	S/ 382,934.85
Gastos únicos sumado a Gastos Administrativos					
Marketing	S/ 19,180.00	S/ 15,450.00	S/ 16,530.50	S/ 17,482.08	S/ 18,020.29

Capítulo 6

Plan de Recursos Humanos

6.1. Estructura Organizacional

Al ser una empresa familiar, se busca establecer siempre una estructura que permita tener en claro las funciones que cada integrante puede realizar. De esa manera se pueden evitar conflictos por la interferencia de alguno de ellos.

Es por eso que, se aplicará una jerarquía a través de los diversos niveles que puedan delimitar las funciones de cada uno, donde el subordinado tenga que recibir indicaciones de un solo supervisor inmediato. El equipo estará conformado por 14 personas, teniendo a la cabeza al Gerente General quien es el propietario del negocio por la inversión realizada, junto a su socio quien desempeñará las funciones de Administrador; ambos tendrán a cargo las riendas del negocio.

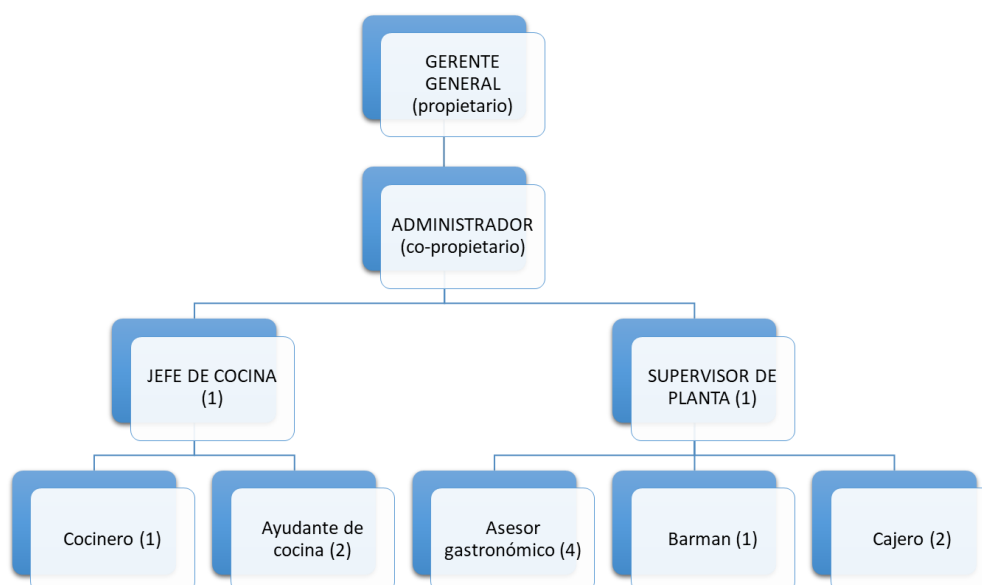


Figura 9. Organigrama.

Tomado de Mintzberg, 1991.

6.2. Perfil del Puesto

6.2.1. Gerente general

- Carrera universitaria completa.
- Manejo de presupuestos.

- Experiencia con equipos.
- Conocimiento de sistema de cómputo: MS Office nivel básico.

6.2.2. Administrador

- Licenciado en Administración de Empresas.
- Experiencia en marketing y ventas.
- Manejo de presupuestos.
- Trabajo con equipo de personas.
- Conocimiento de idiomas: inglés nivel básico.
- Conocimiento de sistema de cómputo: MS Office nivel avanzado.

6.2.3. Jefe de cocina

- Profesional Técnico o Bachiller en Gastronomía.
- Experiencia requerida: 1 año como jefe de cocina o 3 años como cocinero principal.
- Experiencia en preparación de platos típicos de la región norte.

6.2.4. Cocinero

- Estudiante o egresado de la carrera de Gastronomía
- Experiencia requerida: 2 años como asistente de cocina
- Experiencia en preparación de platos típicos de la región norte.

6.2.5. Ayudante de cocina

- Estudiante o egresado de la carrera de Gastronomía
- Sin experiencia previa.
- Conocimientos en preparación de platos típicos de la región norte.

6.2.6. Supervisor de planta

- Profesional Técnico o Bachiller en Gastronomía o carrera de Administración de Empresas.
- Experiencia requerida: 1 año en puestos similares o a fines.
- Conocimiento de inglés nivel básico.
- Referencias laborales.

6.2.7. Asesor gastronómico

- Estudiante o egresado de la carrera de Gastronomía (de preferencia).
- Experiencia requerida: 3 años como mozo.
- Referencias laborales.

6.2.8. Barman

- Estudiante o egresado de la carrera de Gastronomía (de preferencia).
- Tener cursos bar tender.
- Experiencia requerida: 2 años barman.
- Referencias laborales.

6.2.9. Cajero

- Estudiante o egresado de la carrera de Administración de Empresas.
- Experiencia requerida: 1 año como cajero
- Referencias laborales.
- Conocimiento de inglés nivel básico.
- Conocimiento de sistema de cómputo: MS Office nivel avanzado.

6.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)

6.3.1. Gerente general

- Representante legal de la empresa frente a las autoridades.
- Organizar el régimen interno de la empresa.

- Convocar reuniones de directorio para analizar propuestas.
- Ejecutar el plan de negocios.
- Preparar y ejecutar presupuesto.
- Celebrar y firmar contratos y obligaciones de la sociedad.
- Dirigir relaciones laborales.
- Determinar inversión de fondos disponibles.
- Realizar trámites y gestiones para formalización de permisos.
- Manejo de cuentas bancarias.
- Establecer metas.

6.3.2. Administrador

- Ejecutar el plan de negocios.
- Preparar y ejecutar presupuesto.
- Encargado directo del plan de marketing.
- Supervisión del personal y responsable de área.
- Negociación con proveedores.
- Responsable de apertura y cierre de local.
- Cumplimiento de metas establecidas.
- Supervisar el abastecimiento del almacén.

6.3.3. Jefe de cocina

- Desarrollar las funciones planteadas por la administración.
- Organizar los procedimientos para elaboración de productos.
- Supervisar al cocinero y ayudantes.
- Preparación de platos.
- Control de insumos utilizados.
- Responsable del control de calidad de cada producto.

6.3.4. Cocinero

- Desarrollar las actividades planteadas por el Jefe de cocina.
- Preparar insumos para la elaboración de platos.
- Encargado de elaborar los platos solicitados.
- Supervisar a los ayudantes de cocina.

6.3.5. Ayudante de cocina

- Apoyo al cocinero.
- Limpieza del área de cocina.
- Transporte de materia prima e insumos a la cocina.
- Elaborar platos solicitados por el Jefe de cocina o cocinero.

6.3.6. Supervisor de planta

- Desarrollar las funciones planteadas por la administración.
- Organizar los procedimientos de atención al público.
- Supervisar asesores gastronómicos, cajeros y barman.
- Solucionar inconvenientes con los clientes.
- Verificar la limpieza del local.
- Comunicar incidentes con la ambientación.

6.3.7. Asesor gastronómico

- Atención a los clientes.
- Buena presencia y disposición para atender.
- Recomendar platos y especialidad del cocinero.
- Responsable de transportar platos de la cocina a las mesas.
- Preparación del salón.
- Limpieza del salón.

6.3.8. Barman

- Atención a los clientes.
- Buena presencia y disposición para atender.
- Recomendar bebidas.
- Preparación de bebidas.
- Limpieza del área.

6.3.9. Cajero

- Cobro de cuentas de consumo.
- Arqueo y reporte de ventas diarias.
- Difusión e invitación a próximos eventos al momento del cobro.

6.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación

Para los procesos de reclutamiento y selección de personal, se optará por la tercerización de cada puesto operativo: jefe de cocina, cocinero, ayudante de cocina, jefe de planta, asesor comercial y cajero. De esta manera se tendrán a profesionales conocedores de la materia realizando este proceso de selección.

Se evaluará la empresa reclutadora según la reputación y garantía en los procesos que realizan, asimismo, se entregará el perfil de cada puesto y las funciones que deberán realizar durante su estadía laboral.

Durante el proceso de contratación, se solicitará a la empresa reclutadora que puedan contar con la presencia del gerente general y el administrador, como encargados del último filtro, donde se podrá realizar el planteamiento de objetivos y negociar los beneficios que obtendrán al ser contratados.

6.5. Inducción, Capacitación y Evaluación

6.5.1. Inducción

Proceso donde los colaboradores contratados serán presentados de manera oficial frente a las autoridades y los equipos de la empresa, con la finalidad de integrarlos. En ese momento se hará entrega de una libreta con la misión y visión, el objetivo y propósito que se quiere lograr como empresa, los valores y lo más importante: las funciones de cada uno.

6.5.2. Capacitación

El Restaurante “Café – Bar” Tradiciones, tiene como principal objetivo brindar una atención diferenciada y sobre todo de calidad, por ello, cada área deberá realizar ensayos de los protocolos que deberán cumplir según sus funciones.

Las personas que trabajarán en la cocina, podrán ensayar los procesos para la elaboración de los platos solicitados. Los encargados de planta o zona de atención donde estarán los clientes deberán cumplir mantener un mismo protocolo de atención unificado, que permita garantizar la satisfacción del cliente como complemento a la degustación de los productos.

6.5.3. Evaluación

El gerente general y el administrador, solicitaran a cada responsable de área el desempeño de cada subordinado, con la intención de renovarles los contratos o separarlos de manera definitiva de la empresa.

El tipo de evaluación deberá ser por objetivos cualitativos; donde cada cliente podrá evaluar la atención de su asesor gastronómico de manera anónima. Por otro lado, la evaluación cuantitativa será aplicada al área de cocina con respecto al cumplimiento de tiempos y eficiencia en la utilización de recursos.

6.6. Motivación y Desarrollo

La motivación que plantearemos e inculcaremos en cada colaborador es el sentimiento de pertenencia de la empresa, que cada uno pueda adoptar la idea de poder brindar una atención de primera con una ambientación y temática totalmente distinta, ofreciendo con total garantía productos de calidad a cada cliente.

A su vez, tratar a los trabajadores como integrantes de una sola familia, permitirá poder celebrar cada acontecimiento que puedan tener: cumpleaños, día de la madre, día del padre, nacimiento de un hijo, navidad, etc. De esta manera forjamos un sentimiento de empatía con cada uno.

6.7. Remuneraciones y Compensaciones

Se detalla la remuneración que obtendrá cada uno de nuestros colaboradores en el Restaurante “Café – Bar Tradiciones”:

6.7.1. Gerente general

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/2500.00
- Modalidad de contrato: Plazo Indeterminado

6.7.2. Administrador

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/2000.00
- Modalidad de contrato: Plazo Indeterminado

6.7.3. Jefe de cocina

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/1800.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.7.4. Cocinero

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/1300.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.7.5. Ayudante de cocina

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/970.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.7.6. Supervisor de planta

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/1800.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.7.7. Asesor gastronómico

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/1100.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.7.8. Barman

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/1100.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.7.9. Cajero

- Tipo de remuneración: Fija
- Monto de remuneración: s/1100.00
- Modalidad de contrato: Plazo fijo

6.8. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de recursos humanos está compuesto por 14 colaboradores quienes harán posible el inicio de actividades en la empresa y está proyectado para cinco años, con un crecimiento relativo en el área de cocina y asesores comerciales, tal como se muestra en la tabla 25

Tabla 25

Presupuesto de recursos humanos

		Básico Mensual	Asig. Familiar	Vacaciones	2 Gratif	CTS	EsSalud	X Año	X Mes							
Gerente General	S/.	2,500.00	S/.	93.00	S/.	2,593.00	S/.	5,652.74	S/.	2,826.37	S/.	233.37	S/.	39,335.81	S/.	3,277.98
Administrador	S/.	2,000.00	S/.	93.00	S/.	2,093.00	S/.	4,562.74	S/.	2,281.37	S/.	188.37	S/.	31,750.81	S/.	2,645.90
Jefe de Cocina	S/.	1,800.00	S/.	93.00	S/.	1,893.00	S/.	4,126.74	S/.	2,063.37	S/.	170.37	S/.	28,716.81	S/.	2,393.07
Supervisor de planta	S/.	1,800.00	S/.	93.00	S/.	1,893.00	S/.	4,126.74	S/.	2,063.37	S/.	170.37	S/.	28,716.81	S/.	2,393.07
Cocinero	S/.	1,300.00	S/.	93.00	S/.	1,393.00	S/.	3,036.74	S/.	1,518.37	S/.	125.37	S/.	21,131.81	S/.	1,760.98
Ayudante de Cocina	S/.	970.00	S/.	-	S/.	970.00	S/.	2,114.60	S/.	1,057.30	S/.	87.30	S/.	14,714.90	S/.	1,226.24
Asesor gastronómico	S/.	1,100.00	S/.	93.00	S/.	1,193.00	S/.	2,600.74	S/.	1,300.37	S/.	107.37	S/.	18,097.81	S/.	1,508.15
Cajeros	S/.	1,100.00	S/.	93.00	S/.	1,193.00	S/.	2,600.74	S/.	1,300.37	S/.	107.37	S/.	18,097.81	S/.	1,508.15
Barman	S/.	1,100.00	S/.	93.00	S/.	1,193.00	S/.	2,600.74	S/.	1,300.37	S/.	107.37	S/.	18,097.81	S/.	1,508.15

	Numero de Trabajadores por años				
	1	2	3	4	5
Gerente General	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Jefe de Cocina	1	1	1	1	1
Supervisor de planta	1	1	1	1	1
Cocinero	1	1	1	1	1
Ayudante de Cocina	2	2	3	3	3
Asesor gastronómico	4	4	5	5	6
Cajeros	2	2	2	2	2
Barman	1	1	1	2	2

		Presupuesto de Gasto en Planillas Mensual por cada año									
		1		2		3		4		5	
Gerente General	S/.	3,277.98	S/.	3,277.98	S/.	3,277.98	S/.	3,277.98	S/.	3,277.98	
Administrador	S/.	2,645.90	S/.	2,645.90	S/.	2,645.90	S/.	2,645.90	S/.	2,645.90	
Jefe de Cocina	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	
Supervisor de planta	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	S/.	2,393.07	
Cocinero	S/.	1,760.98	S/.	1,760.98	S/.	1,760.98	S/.	1,760.98	S/.	1,760.98	
Ayudante de Cocina	S/.	2,452.48	S/.	2,452.48	S/.	3,678.73	S/.	3,678.73	S/.	3,678.73	
Asesor gastronómico	S/.	6,032.60	S/.	6,032.60	S/.	7,540.75	S/.	7,540.75	S/.	9,048.91	
Cajeros	S/.	3,016.30	S/.	3,016.30	S/.	3,016.30	S/.	3,016.30	S/.	3,016.30	
Barman	S/.	1,508.15	S/.	1,508.15	S/.	1,508.15	S/.	3,016.30	S/.	3,016.30	
Total	S/.	25,480.54	S/.	25,480.54	S/.	28,214.94	S/.	29,723.09	S/.	31,231.24	

Capítulo 7

Plan Financiero

Para el presente plan de negocios, se debe considerarse una inversión mínima de capital de S/85,501.30 y un capital de trabajo de S/339,716.52 siendo un total de S/425,217.82. La estructura de financiamiento planteada será de 50% Aporte de Accionistas que asciende a S/212,608.91; el otro 50% será Aporte de Terceros que ascienden a S/212,608.91; para ello, se ha evaluado la posición de contar con una entidad financiera.

7.1. Supuestos

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 29.5%, respectivamente.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50% de deuda.
- El crecimiento de la demanda de ventas se toma como referencia las proyecciones de Inei de enero del 2019.

7.2. Estructura de Costos

Se considera una estructura de Costos Fijos y Variables, se detallan en la Tabla 26 todos los costos que se proyecta para el Restaurante “Café-Bar Tradiciones”.

En el giro de negocios de restaurantes, el capital de trabajo y los costos variables son los que determinan el desarrollo de las actividades. La principal inversión es en capital humano, donde hemos decidido optar por personas capacitadas que puedan garantizar la calidad del servicio que esperamos ofrecer de manera diferenciada con la capacidad de poder ofrecer y sugerir diversos productos en base a conocimientos.

A su vez, los costos variables se determinan por la adquisición de las diversas materias que se tendrán como insumos para la producción de los diversos platos. Por otro lado, para poder calcular el punto de equilibrio, los costos fijos ajustaran la información, adaptándose a las proyecciones planteadas.

Tabla 26 Estructura de Costos Anuales Proyectados

Costos Fijos	0	1	2	3	4	5
Mantenimiento del local	S/12,019.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Sistema integrado	S/12,640.00					
Depreciación activos adquiridos (*)		S/22,944.01	S/18,772.37	S/13,905.46	S/9,038.55	S/4,866.91
Mantenimiento de Hardware y Software		S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00
Mantenimiento y Limpieza		S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Servicio de Gas		S/2,760.00	S/2,760.00	S/2,760.00	S/2,760.00	S/2,760.00
Recarga extintores		S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00	S/250.00
Salarios y remuneraciones	S/305,766.52	S/305,766.52	S/305,766.52	S/338,579.23	S/356,677.04	S/374,774.85
Servicio de luz y agua		S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00
Telefonía fija e internet		S/3,360.00	S/3,360.00	S/3,360.00	S/3,360.00	S/3,360.00
Muebles oficina/almacén	S/1,033.13					
Equipos oficina	S/14,716.71					
Maquinaria y Equipos	S/15,093.44					
Equipos de limpieza	S/692.86					
Cocina	S/4,022.33					
Utensilios atención	S/3,592.07					
Muebles atención	S/18,357.76					
Constitución empresa	S/3,334.01					
Total	S/391,267.82	S/347,330.53	S/343,158.89	S/371,104.69	S/384,335.59	S/398,261.76
Costos Variables	0	1	2	3	4	5
Costo insumos		S/886,800.00	S/931,140.00	S/977,697.00	S/1,026,581.85	S/1,077,910.94
Total	S/0.00	S/886,800.00	S/931,140.00	S/977,697.00	S/1,026,581.85	S/1,077,910.94

(*) Cálculo de la depreciación en el apéndice C

7.3. Análisis de Punto de Equilibrio

Para poder determinar el punto de equilibrio, se ha determinado el cálculo mediante el punto de equilibrio en valores, obteniendo un valor que no genere ganancia, ya que, la cantidad de ingresos iguala en su totalidad a los costos.

Tomando en cuenta la estructura de costos, los costos variables y los ingresos del periodo 1, se obtienen el punto de equilibrio mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio en valor} = \frac{\text{Total costo fijos}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ventas totales})}$$

Los datos para determinar el P.E. son los siguientes:

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS		
Costos Fijos	S/	403,958.29
Costos Variables	S/	886,800.00
Ventas Netas	S/	1,849,200.00
TOTAL P.E. EN VENTAS	S/	776,184.19

Para alcanzar el punto de equilibrio se deben obtener ventas en un promedio de S/776,184.19. A su vez, se realizó un P.E. para cada producto que ofrecemos, de esta manera se puede tener control del promedio de platos a producir para obtener ganancias en cada uno. Ver apéndice D.

7.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento

La inversión se realizará para implementar el restaurante, con activos fijos: equipamiento del área de atención, equipamiento de la cocina y capital de trabajo. La fuente de financiamiento se dará de la siguiente manera: Capital Propio (patrimonio) y crédito otorgado por el sistema financiero.

7.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial, según los costos variables y costos fijos en el año 0, está conformado por los conceptos que se detallan a continuación en la tabla 27:

Tabla 27 Inversión Inicial en Activos Fijo Tangible y Activo Fijo Intangible

Activos Fijos Tangibles	Año 0
Muebles oficina/almacén	S/1,033.13
Equipos oficina	S/14,716.71
Maquinaria y Equipos	S/15,093.44
Equipos de limpieza	S/692.86
Cocina	S/4,022.33
Utensilios atención	S/3,592.07
Muebles atención	S/18,357.76
Local	S/12,019.00

Total de Inversiones Act. Tangibles	S/69,527.29
Activos Fijos Intangibles	
Constitución empresa	S/3,334.01
Software Restaurante	S/12,640.00
Total de Inversiones Act. Intangibles	S/15,974.01

7.4.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo que será necesario para poder iniciar con la producción de los platos y brindar el servicio, dan como resultado S/339,716.52. Al ser una empresa de servicios es importante el requerimiento de la mano de obra. A continuación, se detallan el presupuesto en la tabla 28:

Tabla 28 Presupuesto de Capital de Trabajo

Capital de trabajo	Año 0
Mantenimiento de Hardware y Software	S/250.00
Mantenimiento y Limpieza	S/3,600.00
Servicio de luz y agua	S/4,800.00
Salarios y remuneraciones	S/305,766.52
Telefonía fija e internet	S/3,360.00
Marketing	S/19,180.00
Servicio de Gas	S/2,760.00
Total	S/339,716.52

7.4.3. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento pueden ser de capital propio o instituciones financieras; el proyecto requiere una inversión inicial de: S/. 425,217.82, el cual, será destinado para cubrir la inversión inicial y el déficit de capital de trabajo que se genera por los primeros meses del proyecto. El financiamiento será de la siguiente manera:

- Prestamos entidad financiera : 50% = S/. 212,608.91
- Patrimonio (aporte accionistas) : 50% = S/. 212,608.91

Los accionistas harán la solicitud del préstamo a la entidad financiera, debido a que cuentan con un buen historial crediticio por las inversiones previas que han tenido en otros negocios, de esta manera se podrá cubrir la inversión restante a sus aportes.

El financiamiento se realiza con una Tasa Efectiva Anual (TEA) del 15% para préstamos comerciales y proyectos que serán financiados por el Banco Continental (BBVA). Como Se mencionó, los accionistas cuentan con historial de préstamos en esta entidad, obteniendo así la facilidad de acceder al mono requerido. En el Apéndice E se realiza el cálculo del Flujo de Financiamiento Neto que arroja la cuota y los intereses que serán considerados en nuestro estado de resultados.

7.5. Estados Financieros Proyectados

Presupuesto de ventas con proyecciones futuras expresadas en términos cuantitativos a cinco años.

El presupuesto de ventas se considera de manera anual, en la tabla 29 se puede observar que la demanda proyectada para el inicio de actividades responde a una evaluación promedio que se realiza en los restaurantes de la ciudad de Chiclayo y los alrededores de nuestro restaurante. Esta proyección esperada de platos vendidos, tendrá un incremento como se mostró en la tabla 11 de la estimación de la demanda para los 5 periodos.

Para establecer un precio que nos permita calcular los ingresos, se realizó un promedio del total de precios de la carta siendo estos 15 productos a ofrecer, no todos tienen un precio de s/.25.00, estos varían según el costo de producción. Se determinó que el precio promedio para calcular los ingresos es de S/17.51

El total del margen bruto para el primer periodo es S/962,400.00 teniendo en cuenta la demanda, cumpliendo con el punto de equilibrio esperado para el periodo 1.

A continuación, se detalla la proyección de ventas esperada para los primeros 5 años:

Tabla 29 Presupuesto de Ventas

Año	1	2	3	4	5
Demanda	105600	110880	116424	122245	128357
Precio Unitario	S/17.51	S/17.51	S/17.51	S/17.51	S/17.51
Total por año	S/1,849,200.00	S/1,941,660.00	S/2,038,743.00	S/2,140,680.15	S/2,247,714.16

7.5.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 30 Estado de Resultados

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	S/. 1,849,200.00	S/. 1,941,660.00	S/. 2,038,743.00	S/. 2,140,680.15	S/. 2,247,714.16
Costo de Servicios	S/. 886,800.00	S/. 931,140.00	S/. 977,697.00	S/. 1,026,581.85	S/. 1,077,910.94
Utilidad Bruta	S/. 962,400.00	S/. 1,010,520.00	S/. 1,061,046.00	S/. 1,114,098.30	S/. 1,169,803.22
Gastos Administrativos	S/. 333,106.52	S/. 329,376.52	S/. 363,269.73	S/. 382,319.12	S/. 400,955.14
Gastos Operativos	S/. 10,460.00	S/. 10,460.00	S/. 10,460.00	S/. 10,460.00	S/. 10,460.00
Depreciación y Amortización	S/. 28,500.43	S/. 22,800.35	S/. 17,100.26	S/. 11,400.17	S/. 5,700.09
Utilidad Operativa	S/. 590,333.05	S/. 647,883.13	S/. 670,216.01	S/. 709,919.01	S/. 752,687.99
Gasto Financiero	S/. 31,891.34	S/. 27,161.36	S/. 21,721.88	S/. 15,466.48	S/. 8,272.77
Utilidad Antes de Impuestos	S/. 558,441.71	S/. 620,721.78	S/. 648,494.13	S/. 694,452.53	S/. 744,415.22
Impuestos	S/. 164,740.30	S/. 183,112.92	S/. 191,305.77	S/. 204,863.50	S/. 219,602.49
Utilidad Neta	S/. 393,701.41	S/. 437,608.85	S/. 457,188.36	S/. 489,589.03	S/. 524,812.73

7.5.2. Estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 31 Estado de Flujo de Efectivo

INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		S/1,849,200.00	S/1,941,660.00	S/2,038,743.00	S/2,140,680.15	S/2,247,714.16
Ingresos Referente al Valor de Rescate	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Ingresos Referente a la Recuperación del CT	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/329,132.11
TOTAL INGRESOS	S/0.00	S/1,849,200.00	S/1,941,660.00	S/2,038,743.00	S/2,140,680.15	S/2,576,846.27
EGRESOS						
Inversión: Activos y Capital de Trabajo	S/425,217.82	S/3,850.00	-S/3,730.00	S/33,893.21	S/19,049.39	S/18,636.02
Egresos por Coste del Servicio		S/886,800.00	S/931,140.00	S/977,697.00	S/1,026,581.85	S/1,077,910.94
Egreso por Gastos Administrativos		S/333,106.52	S/329,376.52	S/363,269.73	S/382,319.12	S/400,955.14
Egresos por Gastos Operativos		S/10,460.00	S/10,460.00	S/10,460.00	S/10,460.00	S/10,460.00
Impuestos de la Operación	S/0.00	S/164,740.30	S/183,112.92	S/191,305.77	S/204,863.50	S/219,602.49
TOTAL DE EGRESOS	S/425,217.82	S/1,398,956.82	S/1,450,359.44	S/1,576,625.71	S/1,643,273.86	S/1,727,564.59
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/425,217.82	S/450,243.18	S/491,300.56	S/462,117.29	S/497,406.29	S/849,281.68
Desembolso del Inversionista	S/212,608.91					
Prestamos	S/212,608.91					
Intereses		S/31,891.34	S/27,161.36	S/21,721.88	S/15,466.48	S/8,272.77
Amortizaciones		S/31,533.21	S/36,263.19	S/41,702.67	S/47,958.07	S/55,151.78
Escudo Fiscal		S/9,407.94	S/8,012.60	S/6,407.95	S/4,562.61	S/2,440.47
F. DE FINANCIAMIENTO	S/425,217.82	-S/54,016.60	-S/55,411.94	-S/57,016.59	-S/58,861.93	-S/60,984.08
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/0.00	S/396,226.58	S/435,888.61	S/405,100.70	S/438,544.36	S/788,297.60

7.6. Evaluación Financiera

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación:

Tabla 32 Validación Financiera

VAN	S/. 1,048,770.44
TIR	96.27%
TIR M	103%
B/C	3.47
Periodo de Recuperación en meses	12.88

Se obtiene un VAN positivo, se toma en cuenta el COK de 25%, que fue planteado por los socios para tener ese resultado al finalizar los 5 periodos, un WACC de 17.8%, el cual se obtiene de considerar los siguientes datos:

Tasa de interés del banco	15%
COK	25%
Tasa impositiva	29.5%
% Pasivo	50%
% Patrimonio	50%

$$\% \text{ Patrimonio} \times \% \text{ COK} + (\% \text{ Pasivo} \times (\text{Tasa Interés Banco} \times (1 - \text{Tasa Impositiva})))$$

Por lo tanto, al tener una TIR de 96.27% superior al COK y WACC, se determina que el proyecto es factible.

Tabla 33 Análisis Financiero

ROI = NOPAT/ Activo Fijo Neto	637.3%	1069.2%	1933.7%	4530.2%	18904.5%
ROIC = NOPAT / Activo Operativo	113%	130%	127%	130%	131%
EVA = NOPAT - Activo Operativo x WACC	S/. 382,842.25	S/. 421,038.72	S/. 426,491.62	S/. 445,576.19	S/. 465,605.12

7.6.1. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos va a permitir evaluar los escenarios que podrían presentarse para nuestra empresa, podría ser un escenario optimista, conservador o pesimista. Los cuales pueden ser cambiantes en función de los ingresos y egresos; cambios en la demanda del mercado, o las tasas de interés.

Tabla 34 Análisis Sensibilidad de Ratios

Variacion de la demanda		VAN	TIR	TIR - M	B/C
	S/.	1,048,770.44	96.27%	102.64%	3.47
-10%	S/	535,476.63	73%	94.37%	2.26
-5%	S/	690,989.52	81%	97.12%	2.63
0%	S/	861,707.55	89%	99.87%	3.03
2%	S/	934,505.99	92%	100.97%	3.20
5%	S/	1,048,770.44	96%	102.64%	3.47
10%	S/	1,253,362.79	103%	105.41%	3.95

Tabla 35 Análisis Sensibilidad Flujo de Efectivo

Variacion de la demanda	Variacion de los flujos de efectivo (Por Años)									
	1		2		3		4		5	
	S/.	396,226.58	S/.	435,888.61	S/.	405,100.70	S/.	438,544.36	S/.	788,297.60
-10%	S/.	265,857.98	S/.	216,783.07	S/.	101,043.22	S/.	52,687.02	S/.	323,210.09
-5%	S/.	331,042.28	S/.	306,114.33	S/.	210,573.47	S/.	178,939.75	S/.	463,129.29
0%	S/.	396,226.58	S/.	401,964.01	S/.	335,555.27	S/.	331,597.06	S/.	642,078.33
2%	S/.	396,226.58	S/.	415,533.85	S/.	362,966.35	S/.	373,126.20	S/.	698,007.89
5%	S/.	396,226.58	S/.	435,888.61	S/.	405,100.70	S/.	438,544.36	S/.	788,297.60
10%	S/.	526,595.18	S/.	613,218.67	S/.	635,784.60	S/.	729,698.52	S/.	1,147,839.14

Tabla 36 Análisis Sensibilidad Variación de la Tasa de Interés

Variacion de la tasa de interes del banco y su impacto en la factibilidad del proyecto	VAN		TIR		TIR - M		B/C	
	S/.	1,048,770.44	96.27%		103%		3.47	
8%	S/.	1,157,207.76	96.85%		102.24%		3.72	
10%	S/.	1,125,156.89	96.70%		102.36%		3.65	
13%	S/.	1,078,702.47	96.45%		102.53%		3.54	
15%	S/.	1,048,770.44	96.27%		102.64%		3.47	
17%	S/.	1,019,635.24	96.09%		102.74%		3.40	
19%	S/.	991,269.72	95.89%		102.84%		3.33	

Capítulo 8

Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

- “Café – Bar” Tradiciones, se posiciona en un mercado con una demanda llamativa y una oferta en crecimiento ante las innovadoras propuestas que se plantean en el rubro restaurante. A su vez, se mantiene una ligera ventaja competitiva al ser pionera en el rubro de restaurantes temáticos y fusión de ambientes y servicios en un mismo espacio geográfico.
- Plantear como principal pilar para el éxito del negocio la calidad, estableciendo estándares en cada área de servicio; desde la atención de cada cliente hasta el proceso de producción de cada plato o bebida solicitada.
- El segmento de restaurantes temáticos está siendo aceptado en ciudades como Lima, Arequipa, Cuzo y Puno; los resultados al finalizar la proyección de cinco años de funcionamiento, reflejaran la posibilidad de poder seguir marcando tendencia en los departamentos del norte con esta innovadora propuesta de restaurantes. La expansión a proponer será mediante sucursales o franquicias.
- La factibilidad del proyecto se ve reflejado en el estudio financiero donde se evaluaron los diversos indicadores, obteniendo como respuesta un VAN y una TIR mayor al rendimiento exigido por los inversionistas, garantizando la rentabilidad.

8.2. Recomendaciones

- Elaborar una estrategia de lanzamiento y apertura del Restaurante “Café – Bar” Tradiciones, con el objetivo de persuadir a todos los interesados que hayan despertado la curiosidad por la propuesta planteada. Y por ende iniciar la construcción de branding en la mente del consumidor.
- Adquirir un potente Software que permita integrar las distintas áreas del restaurante para poder llevar un control en la adquisición de productos, frecuencia de asistencia de clientes, eficiencia en producción y cobros acorde a los productos consumidos.
- La supervisión constante en la calidad de atención de cada asesor comercial, brindará un panorama para analizar el adelanto del requerimiento de un puesto adicional.
- Se recomienda mantener y fortalecer las relaciones con los principales aliados estratégicos con la finalidad de obtener principalmente materia prima de primera calidad y precios que nos permitan ser competitivos en el mercado frente a otros competidores.
- Desarrollar un protocolo de bioseguridad y aforo establecido para la atención en el restaurante en caso lo solicite el estado, manteniendo el distanciamiento y desinfección de las personas al ingresar y salir. Se propone que la apertura del restaurant sea en mayo 2021, fecha donde se espera ya erradicar en su mayoría el Covid.

Lista de Referencias

Agencia Peruana de Noticias. (marzo de 2020). Obtenido de ANDINA.PE:

<https://andina.pe/agencia/noticia-negocios-restaurantes-aumento-449-enero-2019-746261.aspx>

Camino Financial. (enero de 2020). Obtenido de Caminofinancial.com:

<https://www.caminofinancial.com/es/cual-es-el-margen-de-ganancias-en-un-restaurante/>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Diario Gestión. (diciembre de 2013). Obtenido de Gestion.pe:

<https://gestion.pe/economia/inei-limenos-destinan-35-gasto-alimentos-comer-fuera-hogar-55011-noticia/>

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2013). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning Editores SA.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

Apéndice A

Sondeo de Mercado: Encuestas

Detalle de las preguntas realizadas aleatoriamente a 100 personas que representan el mercado objetivo. Consiste en información considerada importante para documentar el trabajo de investigación y se integrará en los casos que el trabajo así lo requiera.

Tabla 37 Guía de preguntas a expertos

ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE CAFÉ –BAR DE TRADICIONES EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

- 1. Sexo:**
 - a. Femenino
 - b. Masculino
- 2. Edad: _____**
- 3. ¿Por qué motivo transita por esta zona?**
 - a. Trabajo
 - b. Residencia
 - c. Compras
 - d. Transito
 - e. Recreación
- 4. Nivel de ingresos personales**
 - a. Menos de S/. 750
 - b. S/. 750 a S/. 899
 - c. S/. 900 a S/. 1199
 - d. S/. 1200 a S/. 1499
 - e. S/. 1500 a S/. 1799
 - f. S/. 1800 a más
- 5. ¿A qué cafetería o restaurant asiste normalmente?**
 - a. CAFÉ 900
 - b. STARBUCKS
 - c. KANGO
 - d. TOSTADO
 - e. LA ÑUSTA
 - f. D'MELA
 - g. DON BENNY
 - h. OTRO:

6. ¿Cómo se siente con los actuales servicios que brindan los establecimientos de restaurantes y cafeterías en la ciudad?

- a. Muy satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Indiferente
- d. Insatisfecho
- e. Muy Insatisfecho.

7. ¿Conoces o has escuchado de algún restaurante o café que tenga como propuesta una ambientación temática?

- a. Sí
- b. No

8. ¿Estaría dispuesto a asistir a un restaurante café con una nueva temática, basado en tradiciones, cultura, costumbres, etc.?

- a. Sí
- b. No

9. ¿Qué impulsaría a que pueda asistir a un restaurante café temático?

- a. Ambientación novedosa
- b. Variedad de platos típicos
- c. Experiencia grata
- d. Calidad en los productos
- e. Atención personalizada
- f. Buenos precio
- g. Rapidez
- h. Accesibilidad
- i. Otros: especificar

10. Para asistir a este tipo de locales temáticos ¿quiénes influyen en la decisión del local?

- a. Uno mismo
- b. Familiares
- c. Amigos
- d. Compañeros de trabajo
- e. Otros: especifique.....

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en un restaurante café temático que ofrece platos típicos de la región y un buen café?

- a. S/. 10.00 – S/.15.00
- b. S/. 15.00 – S/.25.00
- c. S/. 25.00 a más

<https://forms.gle/7TTL5NNV3oRGiXix6>

Apéndice B

Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta

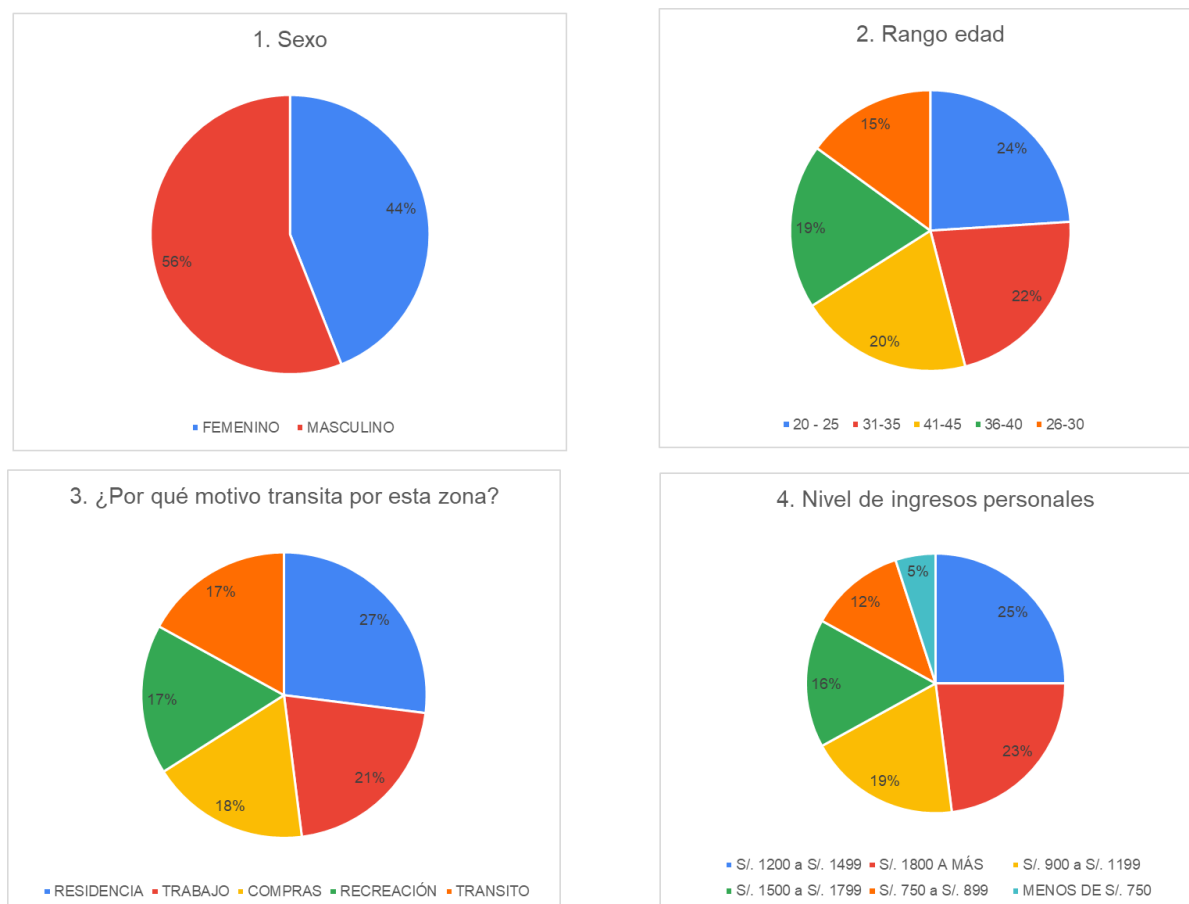


Figura B1. Segmentación de clientes.

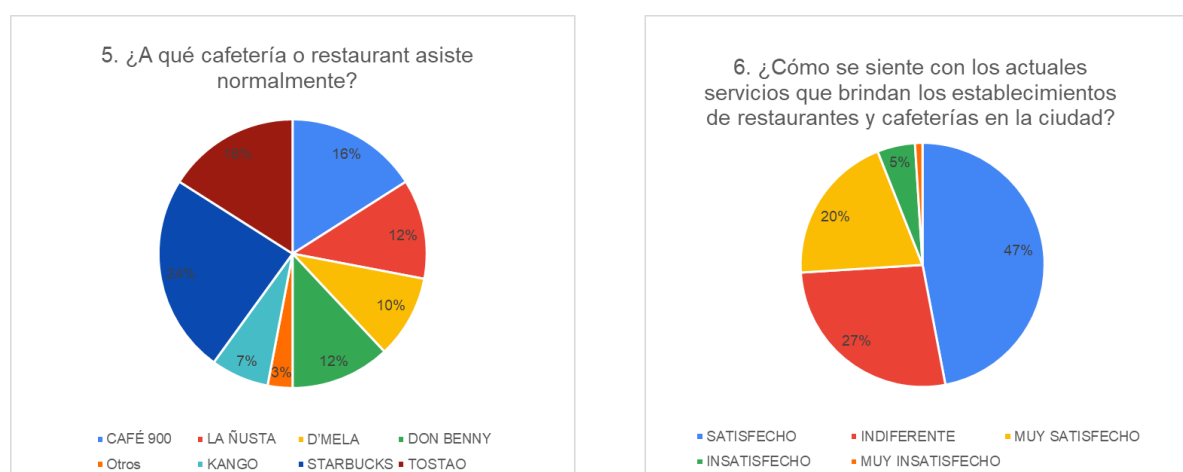


Figura B2. Percepción de la competencia.

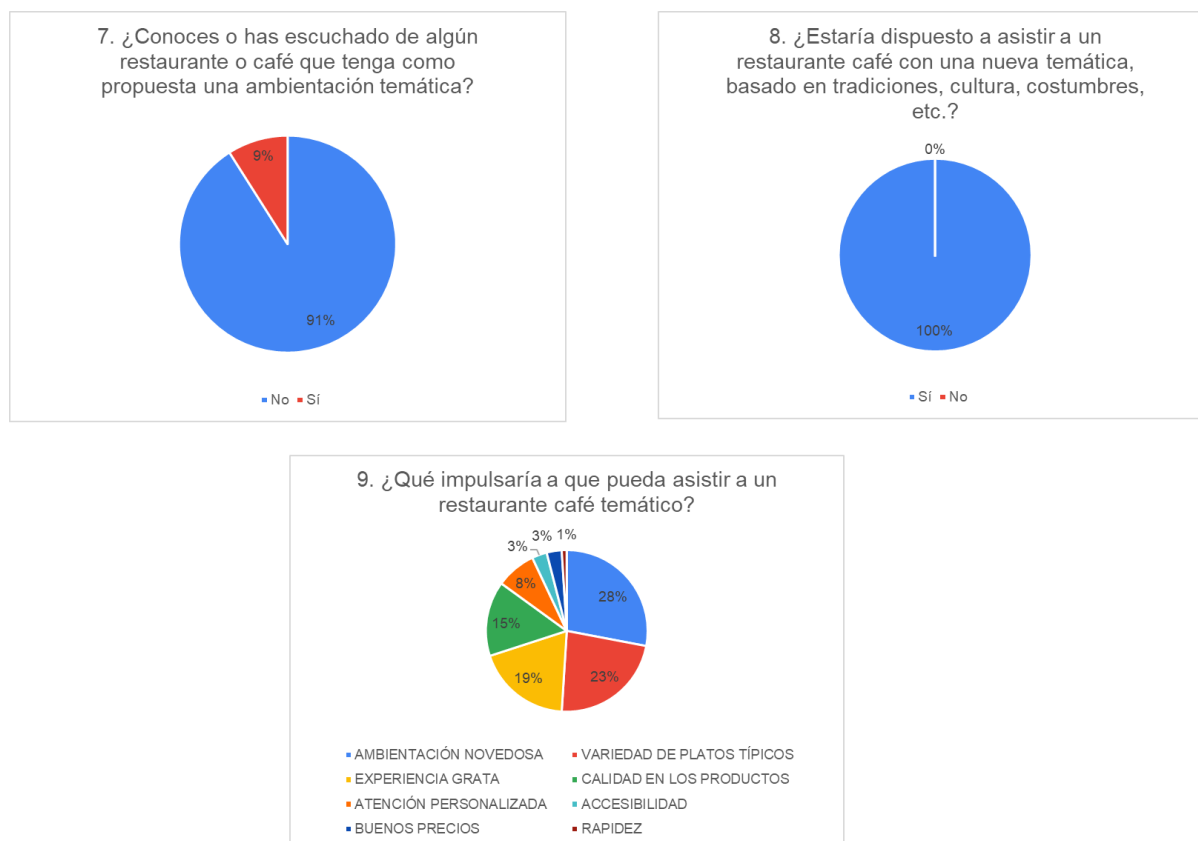


Figura B3. Percepción de una nueva alternativa de restaurante.

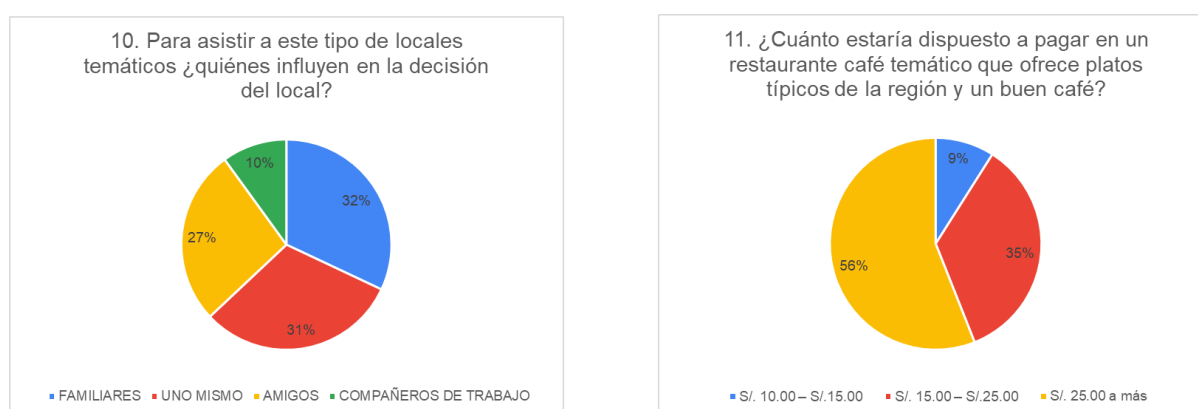


Figura B4. Comportamiento de compra.

Apéndice C

Cálculo de la Depreciación

Depreciación (Método Suma de dígitos)

$$\text{Factor} = N \left(\frac{N + 1}{2} \right)$$

N = 5 años

F= 15

Per	Factor	Depreciación Anual		V Libros
0				69,527
1	5 / 15	33%	22,944	46,583
2	4 / 15	27%	18,772	27,811
3	3 / 15	20%	13,905	13,905
4	2 / 15	13%	9,039	4,867
5	1 / 15	7%	4,867	0
			0	0

Apéndice D
Cálculo Punto de Equilibrio

Tabla 38 Punto de Equilibrio por Producto

Productos	Demand a Mensual	Demand a Anual	CU	Preci o de V	CF	% Participació n	Ingresos	Costos Variables	Margen Contribució n	% Contribució n	PE (\$)	PE X PRODUCTO	PE X UNIDADE S
Arroz con pato	300	3600	S/12	S/25	S/ 403,958	3%	S/90,000	S/43,200	S/46,800	52%	<u>S/ 776,184</u>	S/ 26,461	1058
Cabrito combinado	400	4800	S/7	S/20		5%	S/96,000	S/33,600	S/62,400	65%		S/ 35,281	1764
Ceviche	900	10800	S/7	S/20		10%	S/216,000	S/75,600	S/140,400	65%		S/ 79,382	3969
Arroz con mariscos	600	7200	S/10	S/20		7%	S/144,000	S/72,000	S/72,000	50%		S/ 52,922	2646
Chicharrón de pescado	600	7200	S/10	S/20		7%	S/144,000	S/72,000	S/72,000	50%		S/ 52,922	2646
Chicharrón de chancho	600	7200	S/10	S/20		7%	S/144,000	S/72,000	S/72,000	50%		S/ 52,922	2646
Carne seca	600	7200	S/15	S/25		7%	S/180,000	S/108,000	S/72,000	40%		S/ 52,922	2117
Cuy frito	600	7200	S/24	S/50		7%	S/360,000	S/172,800	S/187,200	52%		S/ 52,922	1058
Café orgánico	600	7200	S/3	S/8		7%	S/57,600	S/21,600	S/36,000	63%		S/ 52,922	6615
Tamal serrano	600	7200	S/2	S/5		7%	S/36,000	S/14,400	S/21,600	60%		S/ 52,922	10584
Chicharrón con mote	600	7200	S/12	S/25		7%	S/180,000	S/86,400	S/93,600	52%		S/ 52,922	2117
Quesillo con higo	600	7200	S/3	S/5		7%	S/36,000	S/21,600	S/14,400	40%		S/ 52,922	10584
Sándwich	600	7200	S/4	S/7		7%	S/50,400	S/28,800	S/21,600	43%		S/ 52,922	7560
Bebidas	600	7200	S/3	S/6		7%	S/43,200	S/21,600	S/21,600	50%		S/ 52,922	8820
Bebidas alcohólicas	600	7200	S/6	S/10		7%	S/72,000	S/43,200	S/28,800	40%		S/ 52,922	5292
Total	8800	105600				100%	S/1,849,200	S/886,800	S/962,400	52%		S/ 776,184	69479

Apéndice E
Financiamiento Bancario

Tabla 39 Cálculo de Cuotas e Intereses

Financiamiento	0	1	2	3	4	5
Saldo	S/. 212,608.91	S/. 181,075.70	S/. 144,812.51	S/. 103,109.85	S/. 55,151.78	S/. -
Amortización de Capital		S/. 31,533.21	S/. 36,263.19	S/. 41,702.67	S/. 47,958.07	S/. 55,151.78
Interés		S/. 31,891.34	S/. 27,161.36	S/. 21,721.88	S/. 15,466.48	S/. 8,272.77
Cuota		S/. 63,424.54	S/. 63,424.54	S/. 63,424.54	S/. 63,424.54	S/. 63,424.54

Apéndice F

Carta y precios

Tabla 40 Productos y precios restaurante.

Productos	Precio de Venta
Arroz con pato	S/25
Cabrito combinado	S/20
Ceviche	S/20
Arroz con mariscos	S/20
Chicharrón de pescado	S/20
Chicharrón de chancho	S/20
Carne seca	S/25
Cuy frito	S/50
Café orgánico	S/8
Tamal serrano	S/5
Chicharrón con mote	S/25
Quesillo con higo	S/5
Sándwich	S/7
Bebidas	S/6
Bebidas alcohólicas	S/10

Apéndice G
Flujo de Caja Proyectado

Tabla 41 Flujo de caja proyectado

Pronostico de Demanda - Platos Promedio		105600	110880	116424	122245	128357
PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/1,849,200.00	S/1,941,660.00	S/2,038,743.00	S/2,140,680.15	S/2,247,714.16
COSTO DE SERVICIOS		S/886,800.00	S/931,140.00	S/977,697.00	S/1,026,581.85	S/1,077,910.94
MARGEN BRUTO		S/962,400.00	S/1,010,520.00	S/1,061,046.00	S/1,114,098.30	S/1,169,803.22
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS		S/333,106.52	S/329,376.52	S/363,269.73	S/382,319.12	S/400,955.14
GASTOS OPERATIVOS		S/10,460.00	S/10,460.00	S/10,460.00	S/10,460.00	S/10,460.00
EBITDA		S/618,833.48	S/670,683.48	S/687,316.27	S/721,319.18	S/758,388.08
DEPRECIACION y AMORTIZACION		S/28,500.43	S/22,800.35	S/17,100.26	S/11,400.17	S/5,700.09
EBIT		S/590,333.05	S/647,883.13	S/670,216.01	S/709,919.01	S/752,687.99
INTERES		S/31,891.34	S/27,161.36	S/21,721.88	S/15,466.48	S/8,272.77
EBT		S/558,441.71	S/620,721.78	S/648,494.13	S/694,452.53	S/744,415.22
IMPUESTOS		S/164,740.30	S/183,112.92	S/191,305.77	S/204,863.50	S/219,602.49
EAT		S/393,701.41	S/437,608.85	S/457,188.36	S/489,589.03	S/524,812.73
DEPRECIACION y AMORTIZACION	S/0.00	S/28,500.43	S/22,800.35	S/17,100.26	S/11,400.17	S/5,700.09
IMPUESTOS		S/164,740.30	S/183,112.92	S/191,305.77	S/204,863.50	S/219,602.49
NOPAT	S/0.00	S/454,093.18	S/487,570.56	S/496,010.50	S/516,455.68	S/538,785.58
INVERSION DE CAPITAL	S/85,501.30	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/339,716.52	S/3,850.00	-S/3,730.00	S/33,893.21	S/19,049.39	S/18,636.02
VALOR DE RESCATE						S/0.00
RECUPERACION C.T						S/329,132.11
ESCUDO FISCAL	S/0.00	S/9,407.94	S/8,012.60	S/6,407.95	S/4,562.61	S/2,440.47
INTERESES	S/0.00	S/31,891.34	S/27,161.36	S/21,721.88	S/15,466.48	S/8,272.77
AMORTIZACION DE CAPITAL		S/31,533.21	S/36,263.19	S/41,702.67	S/47,958.07	S/55,151.78
FLUJO LIBRE DE CAJA	-S/425,217.82	S/396,226.58	S/435,888.61	S/405,100.70	S/438,544.36	S/788,297.60
Flujo de Caja Acumulado		-S/28,991.24	S/832,115.19	S/840,989.31	S/843,645.06	S/1,226,841.96

